

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

الأمين

كتاب الجيب

حث وإقناع الآخرين

حلول من الخبراء لتحديات يومية

بناء التوافق - شد انتباه المستمعين - تغيير السلوك - التغلب على المعارضة

نقله إلى العربية

أ. د. محمد يوسف

العبيكان
Obeikan

رسالة مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

عزيزي القارئ:

في عصـــر يتســـم بالمعرفة والمعلوماتيـــة والانفتاح علـــى الآخر، تنظر مؤسســـة محمد بـــن راشد آل مكتوم إلـــى الترجمة على أنهـــا الوسيلة المثلى لاستيعاب المعارف العالمية، فهي من أهم أدوات النهضة المنشودة، وتؤمن المؤسســـة بـــأن إحياء حركة الترجمـــة، وجعلها محركاً فاعـــلاً من محركات التنمية واقتصاد المعرفة في الوطن العربي، مشروع بالغ الأهمية، ولا ينبغي الإمعان في تأخيره.

فمتوسط ما تترجمـــه المؤسسات الثقافيـــة ودور النشر العربية مجتمعة، فـــي العام الواحد، لا يتعدى كتاباً واحداً لكل مليون شخص، بينما تترجم دول منفردة في العالم أضعاف ما تترجمه الدول العربية جميعها.

أطلقت المؤسسة برنامج (ترجم)، بهدف إثراء المكتبة العربية بأفضل مـــا قدّمه الفكر العالمي مـــن معارف وعلوم، عبر نقلها إلـــى العربية، والعمل علـــى إظهار الوجه الحضاري للأمة عن طريق ترجمة الإبداعات العربية إلى لغات العالم.

ومن التباشيـــر الأولى لهذا البرنامج إطلاق خطة لترجمة ألف كتاب من اللغـــات العالميـــة إلى اللغة العربية خلال ثلاث سنـــوات، أي بمعدل كتاب في اليوم الواحد.

وتأمل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم في أن يكون هذا البرنامج الإستراتيجي تجسيداً عملياً لرسالة المؤسسة المتمثلة في تمكين الأجيال القادمة من ابتكار وتطوير حلول مستدامة لمواجهة التحديات، عن طريق نشر المعرفة، ورعاية الأفكار الخلاقة، التي تقود إلى إبداعات حقيقية، إضافة إلى بناء جسور الحوار بين الشعوب والحضارات.

للمزيد من المعلومات عن برنامج (ترجم) والبرامج الأخرى المنضوية تحت قطاع الثقافة، يمكن زيارة موقع المؤسسة:

www.mbrfoundation.ae

عن المؤسسة:

انطلقت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بمبادرة كريمة من صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، وقد أعلن صاحب السمو عن تأسيسها، لأول مرة، في كلمته أمام المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت - الأردن في أيار/مايو 2007. وتحظى هذه المؤسسة باهتمام ودعم كبيرين من سموه، وقد قام بتخصيص وقفٍ لها قدره 37 مليار درهم (10 مليارات دولار).

وتسعى مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم - كما أراد لها مؤسسها - إلى تمكين الأجيال الشابة في الوطن العربي، من امتلاك المعرفة وتوظيفها بأفضل وجه ممكن لمواجهة تحديات التنمية، وابتكار حلول مستدامة مستمدة من الواقع، للتعامل مع التحديات التي تواجه مجتمعاتهم.

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المدراء في أعمالهم كل يوم، وكل كتاب فيها يتضمن أدوات سهلة التناول واختيارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكامن القوة ونقاط الضعف لديك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب وأنت تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة:

- قيادة فريق العمل
- إدارة الاجتماعات
- إدارة الوقت
- إدارة المشاريع
- تدريب الأفراد
- قيادة الأفراد
- المراسلات التجارية
- كيف تفهم لغة المال

مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال 16

كتاب الجيب

حث وإقناع الآخرين

تأليف

هاري مايلز

نقله إلى العربية

أ.د . محمد عبد الحفيظ يوسف

قسم الإدارة والتسويق - كلية الإدارة الصناعية

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن

الظهران - المملكة العربية السعودية





Original Title
Pocket Mentor Series

PERSUADING PEOPLE

Expert Solutions to Everyday Challenges

ISBN-13: 978-1-4221-2273-0

ISBN 7-918-54-9960-978

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1431هـ - 2010م

ح مكتبة العبيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مايلز، هاري

حث وإقناع الآخرين./ هاري مايلز؛ محمد عبدالحفيظ يوسف.- الرياض، 1430هـ

148ص؛ 12.5× 18سم.

ردمك: 7-918-54-9960-978

1. إدارة الأعمال أ. يوسف، محمد عبدالحفيظ (مترجم) ب. العنوان

ديوي 658,4 رقم الإيداع: 8263 / 1430

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و ترجم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة.

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

المحتويات

الجزء الثاني



رسالة الموّجه «مؤلف الكتاب»

لماذا يعتبر ضروريا أن تتقن فن وعلم الحث والإقناع

نحن جميعاً نعرف الأفـراد الموهوبين في إقناع الآخرين، هؤلاء الذين يستطيعون إقناع الآخرين من حولهم على الرغم من أفكارهم العظيمة.

ومـع ذلك فـإن العديد من المديرين ينظـرون إلى عملية الحث علـى أنها مناورة بارعة لكنها إذا استخدمت بطرق ملائمة فإنها لا تعتبر مناورة أو معالجــة بارعة على الإطلاق. عوضا عن ذلك فإنه بالإمكان أن تصبح عملية للتغيير أو دعم وتعزيز سلوكيات الآخرين لتحقيق أهداف ومتطلبات العمل التجاري.

فكـر في ذلك جيدا: في يوم معين وأنت علـى رأس العمل، ربما تمارس نوعا من الضغط أو المناورة للحصول على التمويل لقسمك، أو التحدث عـن مزايا منتج جديد إلى المستهلك، أو إقناع موّرد من الموّرديـن للإسراع في تسليم الطلبية، في أي من هذه المواقف، فإنك تحتاج إلى مهارة الحث والإقناع لتحقق النتائج التي تريدها.

تعتـبر عملية الحث والإقناع مزيجا مـن الفن والعلم. ولتحقيق هــذا المزيج، فإنك بحاجــة إلى إتقان العديد مـن المهارات، بما في

ذلــك بناء سمعتــك، وكسب قلوب وعقول الآخريــن، وكذلك التغلب علــى مقاومة أفــكارك، وإذا ما أتقنــت هذه المهــارات فإنك تسهل بذلــك عملية تغيير أفكارك المتــازة إلى مخرجات قيِّمة. يقدم لك هذا الدليل الإرشادات الكافية للقيام بذلك.

نبذة عن الموّجه «مؤلف الكتاب»

قام هاري مايلز بتأليف أكثر من ستة وعشرين كتابا عن البيع، والمفاوضــات، والتأثير، بما في ذلك أحسن الكتب مبيعاً «فن الحث: كيــف تجذب الانتباه، وتغير العقــول وتؤثر في الآخرين»، المفاوضات الذكية/البنــاءة، ونقاط القوة. يقوم هاري مايلز بأعمال استشارية للشركات في مجال استخدام أدوات وأساليب الحث لإتمام الصفقات الأكــثر تعقيــدا، وكيفية تطور مهــارات القيادة، كذلــك، فإن هاري يترأســ مجموعــة مايلز، وهي شركــة استشــارات عالمية في مجال التدريــب. مــن بين عملائها شــركات آي – بــي – إم، برايس ووتر هاوس/كوبــر، كــي – بــي – إم – جــي، إرينست دينــج، يونيليفر، تويوتا، أوركل. يمكن الاتصال به على عنوانه البريدي وهو:

Hary.mills@millsonline.com

وكذلك فإن الصفحة الإلكترونية لمجموعته هي:

www.millsonline.com

وأيضاً www.drillingfordramonds.com

نبذة عن المترجم:

أسهم الدكتور محمـد يوسف في العديد من الكتابات في مجال إدارة العمليـات وسلاسـل الإمداد، حيث نشر أكـثر من 130 (مئة وثلاثـين) بحثا بالدوريـات العلميـة المحكمة ومقـررات المؤتمرات الدوليـة. الأستاذ الدكتور محمد يوسف عضو في مجلس مستشاري التحريـر للعديد من الدوريات العلمية، كما أنه كان المؤسس لدورية أساليـب مقارنـات الأداء المرجعية وقد ترأسـ مجلس تحريرها في الفترة ما بين 1994 – 1998م ترجم الدكتور محمد يوسف العديد مـن الكتـب، منها سيجمـا ستة للتمييـز الإداري، مهـارات الإدارة للمديرين الجدد، تنمية وتطوير مهاراتك التنموية، إثارة الموضوعات الحساسـة داخل الفريق، فن الاستماع العملي، والمحافظة على أداء الفريق. وغيرها.



حث وإقناع الآخرين
المبادئ والأسس

فهم الحث والإقناع



يتمتـع الأشخاص الموهوبون في عمليـة الحث والإقنـاع بالقوة في كسـب جمهـور المستمعـين، وتغيـير آراء بعض النـاس، وتحويل المعارضين إلى مؤيدين لقضيتهم، فهم يستخدمون التأثير والبلاغة لإقناع الآخرين لتأييد وجهة نظرهم ومواقفهم أو أفكارهم، وكذلك المساعدة في تنفيذ وتطبيق الحلول، لكن، ما هو الحث؟ ولماذا يعتبر الحث ضروريا في دنيا الأعمال؟ دعنا نكتشف ذلك.

ما هو الحث؟

الحـث هو عبارة عن عملية تمكنك مـن تغيير أو دعم سلوكيات وآراء وأفـكار الآخريـن، ربمـا تحدث هـذه العمليـة في اجتماع من الاجتماعـات، أو علـى مـدار الوقت خـلال سلسلة مـن النقاشات. فالحث مهـارة ضرورية للنجـاح في جميع العلاقـات – الشخصية والمهنية على السواء، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية الحث تكمن ليس فقط في خلق حالة عقلانية، ولكن أيضاً في تقديم المعلومات بطريقة تشد انتباه المشاعر الإنسانية الأساسية، إنها (عملية الحث) عبارة عـن وضع فكرة معينة أو منهج معين أو حل لمشكلة بطريقة تستدعي انتباه الأشخاص الذين يتأثرون بها.

في كثـير من الحـالات، يظهـر أن عملية الحث هـي علم وفن، فهي فـنٌ لكونها تتطلب المقدرة على كسب الثقـة ومهارات التواصل القويـة، وهي علـمٌ لأنها تعتمد علـى تجميع وتحليـل البيانات وعلى

المبادئ المدروسة للسلوك الإنساني، وباستخدام الوسائل التي ثبتت فاعليتها، فإن الواحد منا يستطيع تحسين مهاراته في الحث.

لماذا يكون الحث ضروريا؟

هناك تطبيقات لامتناهية للحث والإقناع، من بين هذه التطبيقات: موظف يقوم بممارسة الضغط أو المناورة لزيادة في المرتب، مدير المبيعات الذي يتحدث عن مزايا وفوائد منتج جديد للمستهلكين، مدير المشتريات الذي يريد إقناع الموردين بالإسراع في عملية تسليم الطلبية – هذه الأمثلة هي مجرد قائمة قصيرة لمواقف الحث. يعتمد الكثير من الناس – ربما دون إدراك – على مهارة الحث يوما بعد الآخر.

لقد أدت التغييرات في مجال الأعمال إلى جعل عملية الحث والإقناع مهارة ضرورية، وحاسمة للإدارة أكثر بكثير من ذي قبل. إليك بعض هذه الأمثلة:

- لقد ذهبت إلى غير رجعة تلك الأيام التي كانت تمارس فيها الإدارة عن طريق الأمر والنهي، وذلك لأن عالم الأعمال أصبح يتميز بنظراء من فرق وظيفية مختلفة، والمشروعات المشتركة، وأيضاً الشراكة الداخلية بين الأقسام في الشركة نفسها.

- في بعض بلدان العالم، نرى الكثير من الخريجين الذين يدخلون سوق العمل قد وصلت درجة نضوجهم إلى الحد الذي يمكنهم من مساءلة السلطة.
- مع تقدم أدوات التواصل الإلكترونية والعولمة، فإن انسياب الأفكار داخل المنظمات أو خارجها يتم بحرية أكثر من ذي قبل.

من الواضح أن السلطة الرسمية لا تستطيع التعامل مع المديرين بالأساليب البالية للإدارة، ولتأدية أعمالهم أي إنجاز الأعمال من خلال جهود الآخرين، فإنه يجب على المديرين حث الآخرين بدلا من مجرد إصدار الأوامر، يقول هاري مايلز (مؤلف هذا الكتاب) «إن أفضل طريقة لهيكلة المستقبل هي التأثير فيه».

ماذا تفعل؟

منذ عدة شهور، تمت ترقية (مارجريت) إلى درجة/رتبة مدير المرافق واستخدام الأراضي، قرأت مارجريت حديثا عن برنامج (رعاية الطفل في مكان العمل) والتي قامت بتطبيقه شركات مماثلة لشركتها، وتعتقد مارجريت أن هذا البرنامج سوف يوفر الكثير من الأموال لشركتها ويخلق خيارات عديدة للموظفين. تريد

مارجريت إقناع رئيسها وبعض المديرين المهمين في الشركة بقيمة هذا البرنامج وأهميته، وهي تعتقد بأنه من الأفضل لشركتها أن تطبق هذا البرنامج.

لكن الشركة تحتفظ بثقافة مؤسساتية تفضل الفصل بين حياة الموظفين المدنية والمهنية، وتشك مارجريت في أنها سوف تواجه مقاومة لفكرتها هذه.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح الموّجه (مؤلف هذا الكتاب حلاً تحت عنوان) ما يمكنك عمله) في جزء لاحق من هذا الكتاب.

المكونات الرئيسة للحث

يعتبر الحث عملية معقدة تتطلب الإعداد الدقيق، المخاطبة المستمرة والفهم العميق لكيفية قيام الأشخاص باتخاذ القرارات. يدخل الموهوبون في عملية الحث في عملية تعلم ومفاوضة بين طرفين أحدهما جمهور المستمعين، يركز الذين يقومون بالحث على أربعة جوانب:

- السمعة. يكوّن الموهوبون في عملية الحث سمعتهم من خلال الخبرة وبناء ورعاية العلاقات الحيوية القائمة على الثقة.

- المبادئ المشتركة. يركز الشخص الذي يقوم بعملية الحث على وضع الأهداف في إطار يقوم على عدة مبادئ مشتركة كما يقوم ببيان فوائد الموقف الذي يتحدث عنه من منظور ما يقدره هو وما يقدره الآخرون.
- المعلومات المساندة. يدعم المديرون الذين يقومون بالحث مواقفهم بالبيانات المصحوبة بقصص شائقة مع العديد من الأمثلة.
- الفهم المتعمق للمشاعر. على الموهوبين في عمليات الحث أن يفهموا مشاعر جمهورهم ويربطوا بين هذه المشاعر وبين مواقف الحث.

الاعتبارات الأخلاقية

تصبح عملية الحث أكثر فاعلية عندما تقوم على الفائدة المشتركة (المتبادلة) والسلوكيات الأخلاقية، يدرك الذين يقومون بعملية الحث -من منظور أخلاقي- الفرص التي توفر فوائد متبادلة في أي موقف من المواقف التي يتعرضون لها، كما يقومون باستغلال هذه الفرص لإيجاد موقف يكسب فيه الجميع (win – win situation). بالإضافة إلى ذلك فإنهم يأخذون في الاعتبار تأثير ما يقومون به في الأجل/الأمد الطويل؛ ذلك لأن

الممارسـات غـير الأخلاقية قـد تحطم الثقـة والسمعـة واللتين تم بناؤهما على مدار السنين.

لسـوء الحظ، فإن بعض من يقومون بالحث يستخدمون سلوكيات غـير أخلاقية أحيانا، فهم يستغلون الفرص في خداع الآخرين، ولمثل هـذه الفئة ممـن يقومون بالحـث، فإن عمليـة الحث تعتـبر مسابقة يكسبـون فيها ماديـاً ويخسر الآخـرون، يركز هـؤلاء الأشخاص على إنهـاء الصفات قصـيرة الأجل لصالحهـم بينما لا يدركـون أن هذه السلوكيـات ربما تدمـر سمعتهـم في المستقبل، كما أنهـم يفشلون في بنـاء العروض التي تقوم على المكاسب المشتركة (المتبادلة)، في الأجل الطويـل، على أن هـذه الاستراتيجيات تعتـبر استراتيجيات خاسرة. يقـول «إدوارد مورو»: «لكي نقوم بالحث، يجب أن نكون صادقين ولكي نكـون صادقين، لابـد أن نتمتع بالسمعة الطيبة، ولكـي نتمتع بالسمعة الطيبة، يجب أن نقول الحقيقة».



ما يمكنك عمله

تذكر مشكلة مارجريت بخصوص اقتراحها برنامجا لرعاية الطفل في مكان العمل بشركتها.

إليك ما يقترحه الموّجه (مؤلف الكتاب)

قبـل عرض فكرتها، تحتاج مارجريت أن تؤكد سمعتها في عقول رؤسائها ونظرائها كما تحتاج أيضا لأن تقرر من هو الشخص الذي

يملك السلطة للموافقة على فكرتها أو رفضها، من هم الذين سوف يتأثـرون بهـذا التغيير الجديد، ومـن هم ذوو النفـوذ والتأثير على متخذي القرارات.

وبمجـرد تحديدها وتعريفها لهذه الفئـات، يجب عليها أن تقوم بتقييـم مدى استجابتهم لفكرتها، مدى رغبتهم في اتخاذ القرارات اللازمة للموافقة على الفكـرة وتطبيقها، وبناءً على تقييمها، فإنها تحتـاج حينئذ إلى هيكلة تقترحها بطريقـة تجذب انتباه جمهورها، ومستمعيهـا، وتحتاج كذلـك إلى تأكيـد الفوائد التـي يقدرها هذا الجمهـور، وأخـيرا فإنهـا تحتـاج إلى أن تأخذ في الاعتبـار حدوث مقاومة لفكرتها هذه وكيفية التعامل مع هذه المقاومة.

بناء السمعة



تعتبر السمعة حجر الزاوية في عملية الحث والإقناع، ومن دونها لا يخصص جمهورك الوقت أو الموارد لاعتبار فكرتك أو مقترحك. تظهر سمعتك على مستويين:

- أفكارك. هل هذه الأفكار صحيحة؟ على سبيل المثال: هل فكرتك عن منتج جديد لها معنى في ضوء حالة السوق واهتمامات الأعمال الحالية؟ هل فكرت في كل الاعتبارات المتعلقة بهذه الفكرة؟
- أنت، كشخص. هل من الممكن تصديقك؟ هل أنت أهلٌ للثقة؟ هل أنت مخلصٌ فيما تقول؟ هل أثبتَ مدى قوة معرفتك ومعلوماتك؟ على سبيل المثال: قدمت اقتراحا بخصوص منتج جديد، هل لديك معلومات قوية عن مواصفات هذا المنتج عن السوق الذي سيباع فيه هذا المنتج ومستهلكي هذا المنتج، ومن هم المنافسون الذين يقدمون منتجاً مشابهاً. هل يفهم الآخرون أفكارك هذه، وما هي انطباعاتهم عنها.

يمكن تمثيل السمعة بهذه المعادلة البسيطة والقوية في الوقت ذاته:

السمعة = الثقة + الخبرة

وكلما زادت درجة الثقة والخبرة زادت سمعتك وسمعة أفكارك.

كسب ثقة الآخرين

عندما تفشل في كسب الثقة، فإن المستمعين لا يعيرون اهتماما لمعظم أفكارك إن لم تكن جميعها. وعلى النقيض من ذلك عندما يثق الناس بك وبأفكارك، فإنهم يميلون إلى رؤيتك كشخص يمكن تصديقه، يتمتع بالمعرفة، مخلص فيما يعمل. فهم يعلمون أنك تمثل اهتماماتهم وتعمل ذلك من القلب، وهم يرونك أيضا على أنك تمتلك شخصية متعاطفة قوية (أعصاب ثابتة) ومصداقية (الأمانة والموثوقية). يدعم هذه المواصفات موقفك وهذا بدوره يؤدي إلى قبول أفكارك ومقترحاتك.

- **كيف تكسب ثقة الآخرين؟** إليك العديد من الأساليب التي تمكنك من النجاح في كسب ثقة الآخرين: كن مخلصا. كن واضحا في عرض أهمية فكرتك واستحقاقها لوقت وانتباه الآخرين. عندما يراك الناس مخلصا وملتزما فإنهم يميلون إلى الثقة بك.

- **بناء سجل جدير بالثقة.** عليك بمتابعة وعودك والتزاماتك. شارك وأعط كل من ساهم في الفكرة حقه. قدم قيماً ثابتة. وذلك لأنه عندما تتصرف بطريقة تستحق التقدير فإنك تحصل على سمعة طيبة تجعلك جديراً بالثقة.

- **تشجيع عملية استكشاف الأفكار.** لكي تشجع الحوار

المتبادل ولكي تظهر مدى انفتاحك أو قبولك للأفكار الأخرى، عليك أن تستمع إلى اهتمامات الآخرين. اصنع مناخاً يسمح لجميع زملائك بالمشاركة بأفكارهم وشعورهم بأن أفكارهم ذات قيمة.

- **ضع اهتمامات الآخرين أولا**. عندما يشعر الآخرون أنك تأخذ اهتماماتهم في الحسبان، فإنهم يميلون إلى الثقة بك وبأفكارك، على سبيل المثال، افترض أن مدير التسويق قام بمساعدة أحد المرؤوسين في الترقية والانتقال إلى قسم آخر، وعلى الرغم من أن مدير التسويق يعلم أنه من الصعوبة بمكان أن يفقد هذا الموظف الممتاز، فإنه يقبل حقيقة أن وظيفته تشمل مساعدة الآخرين في تطوير مهاراتهم المهنية، بالإضافة إلى مساعدة هذا الموظف الممتاز في الانتقال إلى قسم آخر، فإن مدير التسويق قد كسب ثقة المرؤوس وثقة رئيس القسم الذي انتقل إليه هذا المرؤوس هذه الثقة التي يكون لها تأثير في المستقبل، بلا شك.

- **الصراحة والأمانة**. عندما تعترف بأخطائك، ينظر إليك الناس على أنك شخص صادق - على فرضية أن معظم الأشخاص يدركون أخطاءهم، لهذا، فإن الإدراك

الصادق لنقاط الضعف والاعتراف بها في مقترحك يمكن أن يساعد ذلك في بناء الثقة بينك وبين جمهورك.

إثبات وبرهنة خبراتك

مثل الثقة، فإن الخبرة تمكنك من بناء سمعتك، يرى الآخرون خبرتك عندما تصدر أحكاما تبين إلمامك بفكرتك، وتبرز خبرتك أيضا عندما تمتلك سجلاً حافلاً بالنجاحات.

ولكي تبني أو تقوي خبرتك، اعمل بهذه الإرشادات:

- **ابحث في أفكارك.** حاول تجميع ما تستطيع من المعلومات عن فكرتك محل الاقتراح، يتم ذلك بالحديث مع من تتوافر لديهم المعلومات، قراءة الأدبيات الملائمة، وهكذا، قم بتجميع البيانات والمعلومات التي تعضد فكرتك حتى تتمكن من عرض نقاط القوة والضعف في هذه الفكرة.
- **الحصول على الخبرة من مصدرها.** سل عما إذا كان بالإمكان تعينك ضمن فريق يقدم لك أفكاراً جديدة عن منتج أو سوق معين.
- **استشهد بالمصادر الموثوقة.** عضد موقفك بالمعرفة والمعلومات التي اكتسبتها من الدوريات العلمية، أو المهنية وكذلك من الكتب والتقارير، والمحاضرات أو حتى الخبراء داخل وخارج منظمتك.

- **البرهنة.** قم بتنفيذ مشروع تجريبي بسيط لتوضح أن فكرتك تستحق أن تؤخذ في الاعتبار، على سبيل المثال، إذا كنت تقترح عملية جديدة لخدمة المستهلك بقسمك، فعليك أن تقوم بعمل تجربة بسيطة في العملية لكي تنتج معلومات مباشرة عن فوائد هذه العملية.

- إتقان المصطلحات. قم بتوضيح معرفتك بالقصور الشفهي (الكلامي) الذي يستخدمه جمهورك. خلال الاجتماعات، أو المؤتمرات أو التجمعات الأخرى في مجال الأعمال، استمع جيدا للكلمات الطنانة. تأكد من أنك تفهم معاني هذه الكلمات، ثم استخدمها بطريقة ملائمة في تواصلاتك في مجال الأعمال.

- عدم إظهار أوراق الاعتماد. أشر إلى الدرجات العلمية التي حصلت عليها إذا كان ذلك ملائما، على سبيل المثال، يجب على المدرب الذي يقوم بتقديم مجموعة من الفيتامينات في مجال التغذية أن يعلن عن الدرجات العلمية التي حصل عليها في مجال التغذية، إلى جانب رخصته في مجال العلاج الطبيعي، لاحظ أنه في بعض المنظمات يكون الحديث عن المؤهلات الأكاديمية شيئا غير ملائم، إن مثل هذا العمل سوف يضر سمعتك إذا كان زملاء العمل يعتقدون أن الانتباه يجب أن يكون للفكرة، وليست الدرجة العلمية، إذا كان هذا

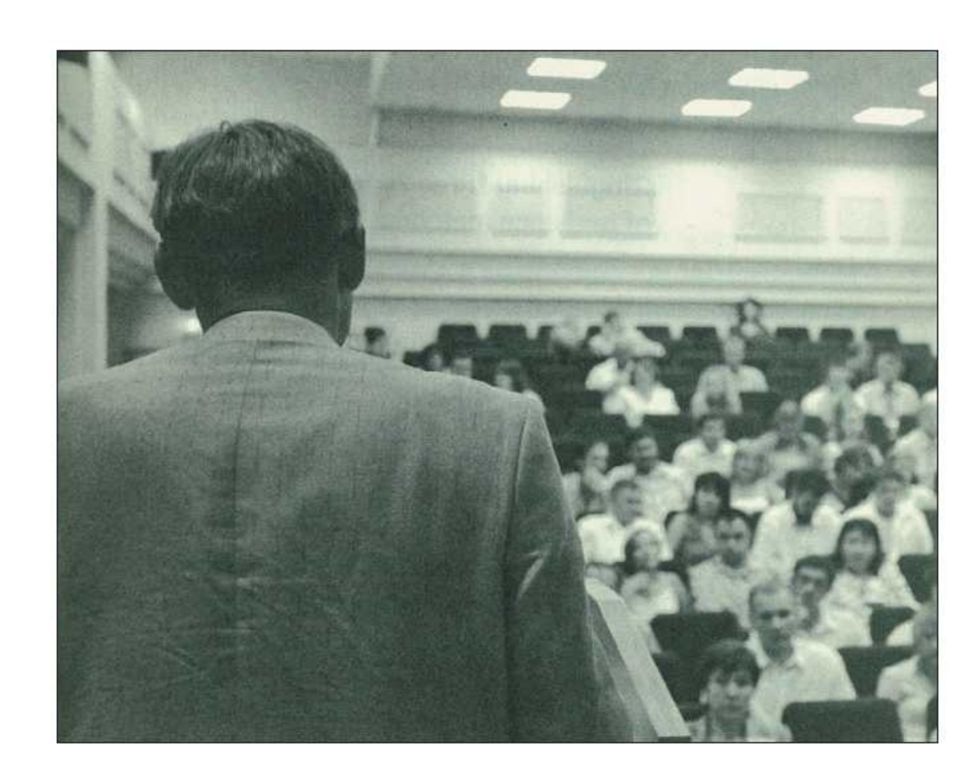
هـو مـا تؤكده ثقافة الشركـة التي تعمل فيها؛ فـإن عليك أن تفكـر في الخـبرة والمعرفة التـي حصلت عليهـا والتي تدعم فكرتـك، ثـم قـم بالحديـث عن ربـط هذه الخبرة والمعرفة -في الفرصة المناسبة- إلى أولئك الذين سيكون لهم تأثير أو أهمية بمقترحك وفكرتك.

- تعيين خبراء مستقلين. حاول الحصول على خدمة شخص أو مستشـار مرموق ومعروف للدفاع عن فكرتك أو موقفك؛ لأن سمعة هذا المستشار سوف تعتبر مكملة لخبرتك.
- جمـع الملاحظات. حـاول أن تـروّج أو أن تعلن عـن الأوسمة التي حصلـت عليها لعمـلٍ مماثلٍ للمقترح الـذي تتقدم به، مثل البريد الإلكتروني، أو الخطابات التي تمدح عملك والتي تأتـي من المستهلكين الذين يشعرون بالرضا، أو من رؤسائك أو من أندادك، وعليك أن تكون سياسياً في ترويج نفسك حتى تتفـادى أن ينظر إليك الآخرون على أنـك شخص متكبر أو متغطرس.

وبإظهـار أحقيتـك بالثقـة إضافـة إلى خبرتـك، فإنـك بهـذا تبنـي سمعتك التـي تحتاجها؛ للحصول على اهتمـام جمهورك من المستمعين.



فهم جمهور المستمعين



في بعض مواقف الحث والإقناع، فإنك تقدم مقترحك لشخص واحد، وفي بعض المواقف الأخرى لمجموعة من الأشخاص، وفي أي من هاتين الحالتين، فإن جمهورك الحقيقي يتكون غالبا من مجموعات مختلفة من الأشخاص: متخذي القرارات (الأشخاص الذين سيقبلون أو يرفضون فكرتك)، من يهمهم أمر المنشأة (الذين يتأثرون بصفة مباشرة بقبول مقترحك)، والمؤثرين (أولئك الذين يستطيعون التأثير في متخذي القرارات أو حثهم).

التفرقة بين ثلاثة أنواع من جمهور (المستمعين)

تشتمل معظم مواقف الحث على العديد من متخذي القرارات. على سبيل المثال، إذا أردت أن تعين موظفا جديدا في وحدتك، وتحاول كسب موافقة رئيسك على الموافقة على الموارد المالية الضرورية لذلك، ربما لا يكون رئيسك المباشر هو متخذ القرار الأوحد الذي يجب حثه، أو ربما يكون لرئيسه المباشر القرار النهائي في عملية التعيين للموظفين الجدد.

لتعريف الفئات التي يهمها أمر المنشأة، عليك أن تفكر في الأفراد الذين سوف يتأثرون بقبول مقترحك، في معظم الحالات، تشتمل هذه الفئات ليس فقط على الشخص الذي تقدم إليه مقترحك ولكن

أيضا على الأشخاص الآخرين مثـل أندادك ونظرائك، المرؤوسين، المستهلكين، الرؤساء، وكذا أعضاء مجلس الإدارة.

غالبـا ما يشـارك المؤثـرون في عمليـة اتخاذ القـرارات وذلك بإسـداء النصيحـة والمعلومـات لأعضـاء هـذه الفئـات ومتخـذي القرارات، على سبيل المثـال، إذا أردت أن تحث مدير التسويق على تدشين صفحة اليكرونية، فلربما يقوم هذا المدير بدعوة رئيس قسم تقنيـة المعلومات للمشاركة في الاجتماع حتى يستطيع مدير التسويق توجيه بعض الأسئلة إليه والحصول على رأيه في هذا الأمر، في مثل هذه الحالة فإن رئيس قسم تقنية المعلومات يقوم بدور المؤثر.

وبمجرد أن تحدد الأشخاص الذين يمثلون جمهورك، فإنه يكون من الضروري تحليل مدى تقبلهم لأفكارك.

تحليل مدى تقبل المستمعين

يختلـف جمهور المستمعـين فيما يعلمونـه بخصوص مقترحك أو أفـكارك، ويختلفون كذلك في درجـة اهتمامهم بما ستقوله وقوة دعمهـم لأفكارك، كل ذلـك يؤثر على تقبلهـم لمقترحك وأفكارك. ولكـي تقوم بتحليـل درجة تقبـل المستمعـين لأفـكارك عليك عمل الآتي:

- **ملاحظة ردود الأفعال**. ترقب علامات القبول أو المعارضة لك

ولأفكارك، وذلك في البريد الإلكتروني المرسل إليك، وأيضاً التواصل الرسمي وغير الرسمي من هؤلاء المستمعين.

- **تقييم «لغة الجسد».** لاحظ مدى حدة صوت جمهور المستمعين، ولغة أجسادهم أثناء المناقشة التي تتم في الطرقات، وكذلك التواصلات القصيرة غير الرسمية، هل يبدي جمهور المستمعين اهتمامهم بأفكارك؟ مشوشون باهتمامات أخرى؟ متشائمون؟

- **تحدث مع الآخرين.** حاول أن تحدد المؤثرين الرئيسيين والأشخاص الآخرين الذين لهم تأثير كبير على جمهورك وتوقعاته بخصوص بعض الأحداث والتطورات المستقبلية في الشركة، سل هؤلاء الأشخاص عن أفكارهم وعن مدى تقبل جمهورك للأفكار التي تعرضها، كما يجب عليك أيضا أن تسألهم عن ما يقدرونه هم ومتخذو القرارات وعما يتوقعونه من الفوائد التي يرونها في أفكارك.

التقبل: انفتاح الجمهور تجاه الشخص الذي يقوم بالحث والأفكار التي يطرحها

يمكن تصنيف جمهور المستمعين في واحد من ست فئات من التقبل. يوضح الجدول الآتي: «تقبل الجمهور وإستراتيجيات الحث» هذه الفئات والإستراتيجيات.

تقبل الجمهور وإستراتيجيات الحث	
نوع الجمهور	إستراتيجيات الحث
عدواني – لا يتفق معك	• استخدم الفكاهة أو القصة في تحميسهم تجاهك. • ركز على النواحي التي توافق عليها. • اعرض خبرتك واستشهد بهذه الخبرة في أمثلتك. • عضد عباراتك بالبرهان والدليل القوي. • أكدّ على أنك تنظر إلى الموقف على أنه مَكسب للجميع. • حدد الفوائد التي يقدرها هذا النوع من الجمهور.
محايد – يتفهم موقفك ولكن مازال بحاجة إلى إقناعه	• أعرض بوضوح فوائد مقترحك على المستمعين. • أعرض ثلاث نقاط واضحة وخبرات معضدة بالبرهان والإثبات والبيانات والأمثلة المحددة. • استخدم القصة، والخبرات الشخصية والحواديت لجذب انتباه ومشاعر هذا النوع من الجمهور. • أعرض الآثار السلبية نتيجة عدم قبول مقترحك. • ناقش البدائل التي أخذتها في الاعتبار والتي تعتقد أن يناقشها الآخرون.

غير مهتم – لديه معلومات عن الموضوع الذي تثيره ولكنه لا يبدي أي اهتمام به	• جذب انتباه هذا النوع من الجمهور بقصص قوية أو حقائق مفيدة. • إبراز مدى تأثير هذا الموضوع عليهم. • عضد موقفك بثلاث إلى خمس حقائق قوية مدعمة بالإحصاءات وآراء الخبراء.
غير ملم – يجمع المعلومات حتى يقتنع بفكرتك	• ركز على سمعتك وذلك من خلال الحديث عن خبراتك ومؤهلاتك. • احتفظ بعرض الأفكار بطريقة مبسطة وصريحة. لا تخلط بين هذه الأفكار والتقييمات المعقدة. • وجود تواصل عاطفي وذلك من خلال عرض المواقف والقصص الشخصية.
مساند – يتفق معك ومع أفكارك	• حاول شحذ حماستهم/هممهم بقصص النجاح والآراء المؤثرة. • ساعد هذا النوع من الجمهور في توقع ودحض الجدال من المعارضين لمقترحك. • تحدث عن خطة مفصلة واضحة المعالم.

خليط/مزيج – يحوي العديد من السلوكيات والآراء المختلفة.	• حدد المستمعين الذين تريد كسبهم تجاه أفكارك، والذين يتمتعون بسلطة ما، ثم ركز كل مجهوداتك على هذه الفئة. • مناشدة المجموعات الفرعية المختلفة بطرق مختلفة. فعلى سبيل المثال: إعلانات الوجبات الخفيفة تَعِد الأطفال بمذاق طيب، وتعد أولياء الأمور بالقيمة الغذائية للمنتج. • تجنب الوعود البراقة لكل الناس (كن محددا).

تفهم أساليب اتخاذ القرار لحضور المستمعين

لكي تزيد من احتمالات حث من يتمتعون بالسلطة لقبول أو رفض مقترحك، حاول هيكلة مناقشاتك لكي تلائم أسلوبهم في اتخاذ القرارات؛ ذلك لأن لكل شخص أسلوبه الفريد في اتخاذ القرارات. يوضح الجدول الآتي «أسلوب اتخاذ القرارات وإستراتيجيات الحث» قائمة بخمسة أساليب ومميزات كل منها وكذلك إستراتيجيات الحث المتعلقة بهذه الأساليب، كيف تتعرف على أسلوب اتخاذ

القرارات الذي ينتهجه جمهورك؟ وبمثل ما قمت به في أثناء تحليلك لمدى تقبل جمهورك، عليك أن تلاحظ سلوكيات متخذي القرارات في أثناء المقابلات العرضية في الطرقات، وأن تقوم بدراسة طرق التواصل معهم.

إذا كان جمهور المستمعين يشتمل على بعض متخذي القرارات الذين لم يكن لديك اتصال معهم من قبل، حاول أن تجمع بعض البيانات المتعلقة بعاداتهم وأساليبهم في اتخاذ القرارات من خلال الوسائل العديدة المتاحة لك، مثل التحدث مع زملائهم في مكان العمل، أو الاجتماعات العامة... وهكذا.

أساليب اتخاذ القرارات وإستراتيجيات الحث		
أسلوب اتخاذ القرارات	مواصفات متخذ القرارات	إستراتيجيات الحث
الجذّاب (ذو قدرة غير عادية على كسب انتباه الناس	• مبدئيا، فإن هذا الشخص يعد فاتنا ويثير الانتباه لكنه يبني القرار النهائي على أساس مجموعة متوازنة من المعلومات. • ربما يجعلك تفكر في أنك قد نجحت	• ركز المناقشة على النتائج • اجعل نقاشك ومجادلاتك واضحة وصريحة • استخدم الوسائل المرئية لتوضيح مزايا وفوائد مقترحك
مفكر	• منطقي، عقلاني ولا يخاطر • يحتاج إلى الكثير من التفاصيل	• اجمع الكثير من البيانات المساندة قدر الإمكان • استخدم الأسلوب المبني على الحقائق في عملية الحث
متشائم	• يتحدى ويناقش كل معلومة • يتخذ القرارات بناء على مشاعره	• حاول أن تستخدم سمعتك قدر ما تستطيع • في بداية الاجتماع، عليك أن تتيح له الفرصة لتحدّيك، موضحاً أنك تقدّر أفكاره وأنك سوف تستخدم هذه الأفكار في بناء لمقترحك

تابع	• يعتمد على قراراته السابقة أو قرارات الآخرين عند اتخاذه للقرارات • يأخذ وقتا طويلا لتقرير ما إذا كان سوف يتبنى فكرة من عدمه • يتبع رئيسه أو الآخرين ممن يتمتعون بالسلطة	• ركز على الطرق القوية مثل المراجع وشهادات الخبراء وأهل الثقة • حاول أن تفهم الأشخاص الذين يفضل هذا النوع من متخذي القرارات اتباعهم حتى تحصل على الدعم اللازم من هؤلاء الأشخاص
المسيطر (المتحكم)	• غير عاطفي، ويتميز بقوة التحليل • يكره اللاتأكد • يميل إلى تطبيق أفكاره فقط	• تأكد أن جدالك ونقاشك منظم ودقيق • حدد المخرجات التي يقدّرها هذا النوع من متخذي القرارات

خطوات «قراءة» جمهور المستمعين بسرعة

1 - <u>مسح المناخ المحيط</u>. نظرة فاحصة لجمهور المستمعين لمعرفة ما إذا كان هناك غطاءٌ معين في سلوك وتصرفات هذا الجمهور، ما المزاج العام لهذا التجمع؟ ما الذي يجري في الخلفية والذي من شأنه

التأثـير علـى الحضور، علـى سبيل المثـال: هل هناك اضطراب وحيرة فى الموقف؟

2 - تحديـد السمـات الرئيسة التـي تريد الإلمـام بها حال التركيـز على الفرد أو المجموعة التـي تريد أن تتعرف عليها، ركز علـى مجموعة من السمـات أو المواصفات التي تريد التعرف عليها في هذا الجمهور من المستمعين. على سبيل المثال، هـل تريد التعرف على مستوى طاقة هذا الجمهور، أو قدرتهم علـى التركيز على رسالتك، أو مدى تفهمهم للأفكار الجديدة؟ هل تريد الاستفادة من حالة مشاعرهم أو مستوى ثقتهم؟

3 - تفسير السلوكيات. ضع السمة (الصفة) الرئيسة التي حددتها في الخطوة (2) تحت تركيز أعمق، ثم افحص السلوكيـات التي ترتبط بهذه السمة بالتحليل الدقيق. على سبيل المثال، لمعرفة مدى استعداد الجمهور لسماع رسالتـك، انظـر إليهم لتـثري طبيعة نظرتهـم إليك أو التعبـيرات على وجوههم، أو هـز الرأس بالموافقة. ولكـي تكتشف الملل الـذي يشعرون بـه أو اختلافاتهم معـك؛ انظر إلى مـدى نظرتهم إليك بالعـين، الرأس بين كفيهم، طرقعة الأصابـع أو تشابكها. ولكي تعرف

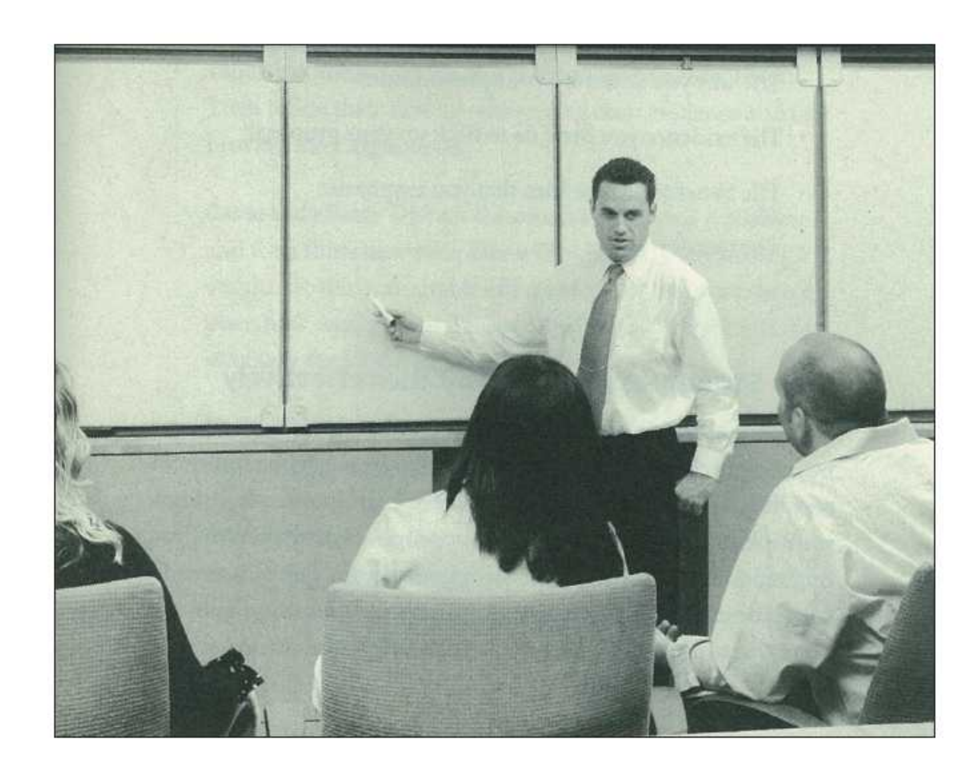
مدى انفتاحهم لقبول/لتقبل أفكارك انظر إلى الأذرع (مسترخية من عدمه)، الابتسامات الجميلة، الاتكاء إلى الأمام، والأيدي المفتوحة.

4 - اختبر فرضياتك. ابحث عن عدة طرق لاختبار فرضياتك عن السمات التي قمت بملاحظتها في الخطوة 3. على سبيل المثال، لا تفترض أن الاتكاء إلى الأمام يعني دائما انفتاح الجمهور لأفكارك، ذلك لأن هذا الوضع عند بعض الناس ربما يعني أن لديهم صعوبة في فهمك، وفي هذه الحالة، ربما تقوم باختبار فرضياتك عن طريق السؤال «هل يسمعني كل واحد منكم بوضوح؟. أيضا، فإن النظرة المباشرة بالعين تجاهك ربما تعني الملل عند بعض الناس، وهذه السلوكيات نفسها ربما تنم عن التعب أو الإرهاق عند بعض الناس وخصوصا إذا كنت تقوم بعرض مقترحك بعد الغداء أو في أول جلسة في الصباح.

إن النقطة الرئيسة هنا هي التفكير في المعاني المتعددة للسلوك الذي تراه، وعند اختبار فرضياتك أو استنتاجاتك للتأكد من قراءتك لجمهور المستمعين بأقصى دقة ممكنة.



كسب رأي جمهورك



تـؤدي المشاعر والعقلانية دورا رئيساً في عملية اتخاذ القرارات التي يقوم بها الأفـراد، ولكي تحث الآخرين فإنك بحاجة إلى كسب قلـوب وعقول المستمعين، في هـذا الفصل سوف نركز على مناشدة عقول جمهور المستمعين، يمكنك عمل ذلك بعدة طرق، منها:

- الطريقة التي يتم بها هيكلة مقترحك.
- الدليل الذي تقدمه لبعض مقترحك.
- الفوائد المحتملة للفكرة التي تركز عليها.
- الكلمات التي تستخدمها.

هيكلة عرض مقترحك بكفاءة

كيف تقـرر ما ستقولـه أولا، وهكذا في عرضـك للمقترح الذي تقدمه. أحيانا يؤثر تقييمك لمدى تقبل جمهور المستمعين على الهيكل الذي تختـاره، في بعض الأوقات الأخرى، تُملي عليك طبيعة المقترح هيـكلا معينا، وربما تقـرر استخدام هيكل معـين لتقديم مقترحك لجمهـور المستمعـين (مثال: مجموعـة متقبلـة)، واستخدام هيكل آخر لتقـديم المقترح نفسه لجمهور مختلف مـن المستحقين (مثال: مجموعة من الأشخاص المتشائمين دائما).

<u>المشـكلة والحـل</u>. صـف مشكلـة ملّحة وقـم بحل هـذه المشكلة بطريقة مقنعة. استخدم الهيكلـة السليمة لجمهور المستمعين الذي

لا يعير المشكلة أي اهتمام، أو الجمهور قليل الخبرة بخصوص هذه المشكلة.

تقديم جانبي المشكلة ثم دحض إحداها. لكي تكسب الجمهور الـذي يتسـم بعداء مقترحـك، أو الجمهور المحايـد بخصوص هذا المقـترح، حاول أن تناقش المشكلـة من وجهتي النظر هاتين. قم أولا بعرض وجهة نظر الخصم، بذلك توضح أنك تعير وجهة النظر هذه جـل اهتمامك، ومن ثم فـإن فرصة الحصول علـى تقبل مقترحك تـزداد بدرجـة كبيرة، ثم بعد ذلك قم بدحض هـذه الحالة (وجهة نظر الخصم) وذلك بتحدي البراهين التي يقدمها الخصم وإثبات عدم صحة وجهة النظر هذه.

السبب والأثر. حاول مناقشة أسباب المشكلة، ثم وضح كيف أن فكرتـك المقترحة سوف تؤدي إلى التخلص من هذه المسببات، أو أن تحاول التركيز علـى الجوانب غير المقبولة للمشكلة، ثم اشرح كيف أن فكرتك المقترحة سوف تخفف هذه الآثار، واستخدم هذا المنهج عندما يتكون الجمهور من خليط من الأنواع التي سبق ذكرها.

التتابـع (التـوالي) التحفيـزي. يمكنك جـذب انتباه جمهورك بالإحصـاءات المروّعـة، أو الحواديـت أو النـكات، ثـم قـم بشـرح المشكلـة، ثـم اشرح كيـف أن مقترحك سيفي بمتطلبـات الحل، ثم ساعـد المستمعين في رؤيـة المستقبل الواعـد إذا تم قبول مقترحك.

وأخـيراً، أن تخـبر جمهـور المستحقين بما يجب عليهـم اتخاذه من القـرارات، استخدم هـذا المنهج عندمـا يكون الجمهـور من النوع المعضد لأفكارك.

إن كيفيــة بداية ونهاية عرضك التقديمــي تعتبر عملية حاسمة وضرورية، حـاول جذب انتباه جمهورك في الحـال بافتتاحية تتسم بالديناميكيـة، ثـم اختتـم عرضك ببعض الأفعال التــي توضح ما تريده من مستمعيك.

تقديم البراهين القاطعة

إن البراهين التي تقدمها في مقترحك – مثل شهادات الخبراء، والأمثلـة، والإحصائيـات، والرسوم البيانية – يمكـن أن تزيد من فاعلية عملية الحث التي تقوم بها.

الدلائل والبراهين. تؤدي الدلائل والبراهين إلى تحسين عملية الحـث عندما تأتي هذه الدلائل من مصادر تتمتع بالخبرة والسمعة الطيبـة، فعلى سبيل المثال، إذا كنت تقترح تبني (استخدام) تقنية معينة، قدم عبارات قاطعـة تستخدمها الشركات المماثلة لشركتكم والتي قامت باستخدام هذه التقنية ونتائجها الممتازة.

الأمثلـة. حاول أن تجـذب انتباه جمهورك بتحويـل التعميمات والأفكار المجردة إلى براهين وأدلة دامغة، لتوضيح ذلك، قم بإعطاء أمثلة بما يمكن أن تحققه هذه التقنية الجديدة.

__الإحصائيات__. تصبح هذه الإحصائيات فاعلة إذا ما استطعت أن تحولها إلى أشياء يتفهمها، الجمهور ويتذكرها دائماً. ولكن كيف يمكنك عمل ذلك؟ حاول مساعدة الجمهور في فهم هذه الأرقام الكبيرة، على سبيل المثال لتوصيل فكرة (1) ترليون، قل شيئا مثل، إذا قمت بِعَد ترليون دولار، دولارا بدولار كل ثانية مدة 24 ساعة في اليوم فسوف يستغرق ذلك منك اثنين وثلاثين سنة. حاول أن تجعل الأرقام شيئا ذاتيا (شخصيا): كأن تقول: أربعة من كل عشرة أشخاص في هذه الحجرة يبالغون في إنفاقهم، أيضاً، حاول استخدام المقارنات التي تشد الانتباه، مثل «إن منافسنا يقوم بتغطية طلبات المستهلك أسرع منا خمسين مرة».

البراهين البيانية، مثل الشرائح البيانية أو الملصقات الورقية، الأفلام القصيرة أو نماذج من المنتج، مثل هذه الأساليب تزيد من درجة نجاحك في الحث والإقناع، يرجع ذلك إلى أن حوالي 75% مما يتعلمه الأشخاص يأتي عن طريق المشاهدة والرؤية، اختر الوسيلة الملائمة للموضوع الذي تقوم بعرضه، حاول أن تعطي فكرة واحدة في كل صفحة من صفحات العرض الإليكتروني، مع الأخذ في الاعتبار التأثير السيكولوجي للألوان (اللون الأحمر مثلاً يعني لمديري المالية أننا في خطر (مديونية)، بينما يعني اللون نفسه للمهندسين تدفق الكهرباء في الأسلاك). وعندما تقدم بعض الخرائط البيانية والجداول، ركز على الأنماط التي تود التركيز عليها وحاول -قدر المستطاع- ألا تسيء تفسير المعلومات.

نصيحة:

زد من درجة الوثوق في البيانات التي تعرضها، وذلك عن طريق الاستشهاد بأفكار الخبراء المشهورين، قرب الأرقام، لأن غالبية الناس يجدون أنه من الأسهل رؤية الأرقام أو تذكر ثلاثة ملايين عن 3.168.758 أو ثلاثين في المئة عن 31.69 في المئة.

عندما يتم اختيار البراهين بعناية وتقديمها بطريقة فاعلة فإن ذلك سوف يساعد جمهور المستمعين على رؤية درجة المعقولية في أفكارك، يقول هاري مايلز: «الرسالة الحقيقية ليست ما تقوله، وإنما هي ما يتذكره الشخص الآخر».

الإجابة عن سؤال جمهورك: ما هو نصيبي في ذلك؟

إن ملامح فكرتك – كيف يعمل الكمبيوتر الذي كنت أنت سببا في شرائه – ربما يخاطب اهتمامات مستمعيك، لكن الفوائد المترتبة على استخدامه – كيف تساعد هذه الفكرة جمهور مستمعيك أو جعل حياتهم أفضل؟ – هي الأشد أثراً في جذب انتباه جمهور المستمعين، الأشخاص القادرون على حث وإقناع الآخرين قد يفشلون في الإجابة عن سؤال مستمعيهم: ما هو نصيبي في ذلك؟ (ما هو العائد عليَّ من هذه الفكرة؟) تقل فرص نجاحهم في الحصول على دعم جمهور المستمعين.

لكـي تفهـم ذلك جيـدا، انظـر إلى الجـدول الآتي عـن «المزايا والفوائد». يسرد هذا الجدول ملامح ومميزات وفوائد الكمبيوتر، ما هو الجانب (في هذا الجدول) الذي يشد انتباهك أكثر؟ إن كل واحدة من هـذه الفوائد التي تعود على المستمعين ربما تجذب انتباههم على واحد من مستويين: الرغبة في الفائدة والخوف من الخسارة.

ربمـا تمكن الفائدة أو العائد المستمعين من الحصول على شيء لا يملكونه حاليا – مثلا: المال، الوقت، الشعبية، الملكية، أو السمعة الحسنة.

ربما تمكن الفائدة المستعمين من تجنب فقدان شيء ما يمتلكونه حاليا.

أوضحت الأبحـاث أن الخوف من فقـدان الشيء يعتبر محفزا أكـثر قوة مـن الكسب المحتمل، فعلـى سبيل المثـال، إن الخوف من فقـدان المال الـذي تمتلكه حاليا يعتبر محفـزا قويا أكبر من مجرد التفكير في كسب المال الذي لا تمتلكه حاليا.

حـاول أن تفكـر في الفوائـد التي تفكـر فيها ويقّدرهـا جمهور المستمعـين، ثم قم بتطوير «مقترح قيمة فريد من نوعه». وذلك بأن تسأل هذه الأسئلة:

- مـا هي الفوائد التي يقدمها هـذا المقترح؟ ما هي مكاسب جمهـور المستمعين؟ ما هـي الأشياء التـي يحاولون تجنب خسارتها؟

- ما هو الدليل الذي يوضح أن هذه الفوائد حقيقية؟ هل هناك شهادات أو أقوال قوية للخبراء أو أمثلة أو إحصاءات أو رسوم بيانية متاحة للاستخدام؟
- ما هو الشيء الذي يجعل المقترح الذي أتقدم به فريدا من نوعه؟ ما الذي يميّز فكرتي عن أفكار الآخرين؟ ما الذي يجعل جمهور المستمعين يتقبل المقترح الذي أتقدم به بدلا من مقترحات الآخرين.

مقترح القيمة المميًّز (الفريد): مغزى فكرتك؛ ما الذي يجعل فكرتك فريدة وأفضل من فكرة بديلة أو مقترح منافس؟ وكيف تساعد جمهور المستمعين؟

المزايا والفوائد

المزايا	الفوائد
- أحدث مايكرو بروسسور	تمكنك من العمل بسرعة واستخدام أحدث البرمجيات
- قرص صلب سعة ١٠ جيجا	تمكنك من تخزين كم أكبر من البيانات وتحديثها بطريقة أسرع
- شاشة عرض مسطحة	تجعل من السهل رؤية كبيرة، بينما تحتل مساحة أقل من سطح المكتب من الشاشات التقليدية

خطوات تحديد وتعريف مقترح قيمة مميَّز

1 - العصف الوهني لفوائد المقترح. فكر في الفوائد المحتملة لمقترحك. ثم سل نفسك بخصوص مكاسب جمهور المستمعين وما يحاول هذا الجمهور تجنب خسارته إذا قبلوا مقترحك؟ تقترح الأبحاث المنشورة أن الخوف من الخسارة هو مُحفز أكثر قوة من الكسب المحتمل.

2 - ترتيب هذه الفوائد بناءً على اهتمامات جمهور المستمعين. راجع إجاباتك في الخطوة (1) للفوائد التي قمت بتحديدها.. ما هي الفوائد التي يقدرها جمهور المستمعين بدرجة أكبر؟ حاول ترتيب اهتمامات أعضاء هذا الجمهور بناءً على ما تعرفه عنهم من حيث فهمك لمشاكلهم الحالية، واهتماماتهم، وقِيمهم.

3 - جمع الأدلة التي توضح أن فوائد الأولويات العليا هي بالفعل فوائد حقيقية. قم بتجميع شهادات الثقات (أهل الخبرة) من مصادر موثوق بها، موضحا أن هذه الفوائد التي يهتم بها جمهور مستمعيك هي في متناول أيديهم إذا ما قبلوا مقترحك. بالإضافة إلى ذلك، حاول تجميع الأمثلة والإحصاءات والرسوم البيانية التي تخاطب الفوائد التي يتضمنها مقترحك. على سبيل المثال، افترض أنك تريد حث وإقناع فريق المبيعات لاستخدام عملية جديدة في الاتصال بالمستهلكين. ربما تستطيع

الإشارة إلى النتائج الناجحة التي حققها ذوو الخبرة من رجال المبيعات باستخدام العملية الجديدة، وربما توضح ذلك بمثال كيف أن واحدا من رجال البيع قد استخدم هذه العملية في جذب مستهلكين جدد. ربما أيضا تستطيع استخدام خريطة بيانية لتوضيح الارتفاع في المبيعات الذي استطاعت الشركات الأخرى تحقيقه باستخدام هذه العملية.

4- تقرير السبب الذي يجعل مقترحك فريداً ومميزاً. قارن أفكارك بمقترحات محتملة، سل نفسك عن الفرق، ما هو الشيء الذي يميز مقترحك أو فكرتك؟ ما الذي يجعل مستمعيك يقبلون مقترحك دون المقترحات الأخرى؟ كن مستعدا للشرح الوافي للأسباب القوية التي تجعل مقترحك أفضل من المقترحات الأخرى.

استخدام الكلمات المناسبة

عليك أن تحدد الكلمات التي تختارها بحيث تجعل جمهور المستمعين يأخذ مقترحك في الحسبان. على سبيل المثال، ارجع إلى جدول «الكلمات المناسبة».

حاول قدر المستطاع استخدام الكلمات التي تشد الانتباه، ومتى كان ذلك ملائما لجمهور المستمعين، مثل «سهل»، «غير مكلف»،

«مضمـون» خلال تواصلك في الحث والإقنـاع. معظم هذه الكلمات قـد تم استخدامها في لغة المبيعات، وبالرغم من الاستخدام الكبير لهذه الكلمات فإنها فعّالة وتعد من الأساليب الحقيقية في ذلك.

نصيحة:

حاول أن تغير من سرعـة الإلقاء في حديثك لتخدم أغراضك. لأن الحديـث بسرعة يمكن أن يساعدك في إثارة جمهور المستمعين. وخلال عرض أفكارك، فإن أفضل معدّل سرعة هو العرض البطيء لكـي يفهـم الجمهـور وسريعا لكـي تحتفـظ باهتمامهـم في أثناء الحديث.

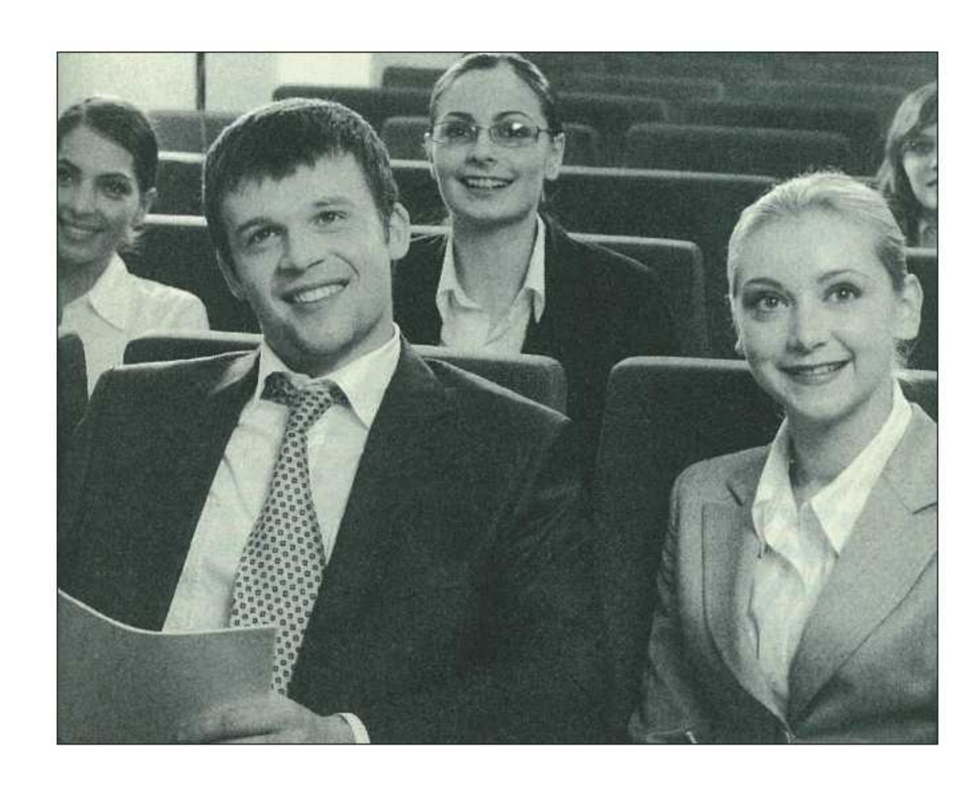
الكلمات المناسبة

اختيارك للكلمات	مثال على ما تقول	مثال على ما لا يجب قوله
اللغة التوكيدية، تواصل بدقة بما تتوقع أن يحدث	عندما تنتهي من هذا التقرير، فإننا سوف نحتفل بذلك بالذهاب إلى مطعم كذا.	إذا انتهيت من هذا التقرير فإننا سوف نحتفل بذلك بأننا سنذهب إلى مطعم كذا.
محادثة جازمة، تقديم وجهة نظرك بدرجة عالية من الثقة	أعتقد أن مشروعنا يحتاج إلى موارد مالية جديدة	أستطيع (التخمين) بأن مشروعنا يحتاج إلى موارد مالية جديدة
لغة (الجميع سيكسب) والتي تؤدي إلى التعاون	هذا هو منهج جديد، دعنا نتحدث عنه لنعرف موقفنا	ربما يصبح من الضروري وضع بعض الأرقام، لأنني لا أرى إمكانية تطبيق هذا المنهج
الصياغة التي تجعل جمهور المستمعين يثق في نزاهتك وأمانتك	هذا عرض جيد جدا لك، وهو أفضل من العرض السابق	لكي أكون صريحا، أعتقد أن هذا العرض هو أفضلها لك

نصيحة:

استخدم لغة محددة وصريحة وواضحة، ثم حاول تجنب اللغة التجريدية والغامضة وكثيرة الكلمات، على سبيل المثال، من الأفضل أن تقول (انخفضت المبيعات بنسبة 10% هذا العام) من أن تقول: (في بعض الأوقات، خلال السنة، كانت أرقام المبيعات في ارتفاع، ثم انخفضت، مسببة تأثيراً سلبياً على الأرقام التي تنبأنا بها).

امتلاك قلب جمهورك



لا يـؤدي النقاش المنطقي إلى حـث وإقناع جمهور المستمعين ما لم تكـن متفاعـلا في هذا النقاشـ على المستوى العاطفـي، (أي ما لم تستخدم مشاعرك وعواطفـك)، في الحقيقة، فإن هذه المشاعر تؤدي دورا قوياً في عملية اتخاذ القرارات أكثر من الحقائق والأرقام والتقويمـات العقلانية لفوائد المقترح الذي تتقـدم به، لماذا؟ إليك بعض هذه الأسباب:

- تعتبر العروضـ التقديمية التي تثـير العاطفة – مثل القصص الفاعلة – أكثر جذبا للانتباه، بل تُخزن في الذاكرة بدرجة أكبر من الإحصاءات والحقائق.
- تؤدي المشاعر إلى التغيرات السلوكية بدرجة أسرع من الطرق المنطقية، تتطلب الاستجابة العاطفية مجهودا أقل من المستمعين مـن عملية مقارنات نقاط الضعف ونقاط القوة في مقترح ما.
- تؤدي المناقشات المحفّزة للعواطف والمشاعر إلى بعض التشويشـ عنـد بعض الناس بخصوصـ نية المتحدث للحث والإقناع.

في أكثر مواقف الحث نجاحا، يقبل الناس أولا مقترح المتحدث بلا وعي، بناءً على استجابتهم العاطفية، ثم يقومون بتبرير قراراتهم

بناءً على التقويم المنطقي للحقائق، على أن هناك أربع أدوات يمكن أن تساعـدك في جذب مشاعر المستمعين: الوصف المفعم بالحيوية، الاستعارة، التشابه، والقصص.

استخدام الوصف المفعم بالحيوية

الوصـف المفعـم بالحيوية، وفيه تستخدم الكلمـات التي ترسم صـورة مثـيرة للعواطف في عقول الناس، تصـل إلى أعماق مشاعر المستمعـين، علـى سبيل المثـال، افترض أنـك تريد إقنـاع رئيسك للموافقـة علـى سياسة تُمكن بعض الموظفين مـن الاتصال عن بعد خـلال أيام في الأسبوع، وأنت تتوقـع أن رئيسك سيكون قلقا من أن التواصل عن بعد ربما يؤدي إلى تدني إنتاجية العامل.

ولكـي تقنعه بأن ذلك لن يحدث، فإنك تقوم بوصف حيوي بأن أعضـاء الفريق سـوف يعملون بجهد وإخلاص مـن منازلهم، وهم بذلك يكونـون بعيدين عن العوامل المسببـة للارتباك بمكاتبهم في الشركـة في أي يوم من أيام العمل، عليك أن تقارن العمل في المنزل بحالة أحد العمال الذي كثـيرا ما يقاطعه الآخرون بحضورهم إلى مكتبه بقصد الحديث، وبينما تقدم هذه الصورة إلى رئيسك، فإنه يبدأ بالشعور بعاطفتـين: الرغبة في تركيز العامل في عمله، وتجنب المقاطعـات التي أشرت إليهـا في وصفك، حينئذ يوافق رئيسك على أن المقترح الذي تقدمت به هو بديل متاح لا بأس به.

استغلال قوة المجاز اللغوي

تعتبر الاستعارة أو المجاز طريقة تخيليّة في وصف شيء معين على أنه شيء آخر. مثال، «الوقت هو المال».

على سبيل المثال، المدير الذي يرى العمل التجاري على أنه «حرب» ربما يقول شيئا مثل: «لا نستطيع أن نستسلم» أو يجب أن نحمي نصيبنا في السوق.

؟ ماذا تفعل؟

توصيل المعلومة.

يدير (بِنْ) قسما يتكون من عشرين شخصاً، ويريد إقناع وحث (موللي) المشرفة عليه أن توافق على سياسة تمكن بعض العمال أن يتواصلوا عن البعد يوما أو يومين في الأسبوع، على مر السنين، حصل (بن) على ثقة (موللي) بالتزامه في العمل والاهتمام بأولويات المنشأة، ولديه خبرات عدة عن الاتصال عن البعد، في عمله السابق قام (بن) بإدارة مجموعة من الموظفين الذين أبلوا بلاءًا في أدائهم بينما هم يؤدون أعمالهم من منازلهم ومن ثم فإنه قد استطاع أن يحصل على ثقة (موللي).

لكنه يعلم أن إقناع (موللي) للموافقة على هذه السياسة يحتاج لكسب عقلها وقلبها، أي، أنه يحتاج إلى جذب الجانب المنطقي والجانب العاطفي في تفكيرها.

ماذا تفعل؟

سوف يقترح الموجه (مؤلف هذا الكتاب) حلا في الأجزاء القادمة من هذا الكتاب لكي تغير المجاز أو الاستعارة التي يستخدمها شخص ما اتبع الخطوات الآتية:

1 - حاول أن تجد استعارة بديلة وقوية، على سبيل المثال «العمل التجاري هو الشراكة». تركز هذه الاستعارة على بناء علاقات كسب لكلا الطرفين بدلا من التركيز على «حماية نصيبنا في السوق» كما هو الحال في الاستعارة السابقة.

2 - حاول أن تركز على نقاط الضعف في وجهة نظر مستمعيك باستخدام الاستعارة التي استخدموها، على سبيل المثال: «بالتركيز على المنافسين بدلا من دعم المستهلكين، فنحن بذلك نهمل التركيز على رضاء هؤلاء المستهلكين.

3 - قدم أمثلة عن الشركات الأخرى التي حققت النجاح باستخدام استعارتك أنت، كما في «زادت مبيعات الشركة (X) بنسبة 18% منذ أن قامت هذه الشركة بتعيين محاسبين للتعاون مع فريق المبيعات».

إن تغيير الاستعارة التي يستخدمها بعض الأشخاص ليست بالعمل السهل، حيث يتمسك الناس باستعاراتهم بشدة، لكن عن طريق تقديم الأدلة القوية على العجز (نقاط الضعف) في الاستعارات الحالية والصدق أو الصحة للاستعارة الجديدة، وعلى هذا يمكنك حث وإقناع الآخرين بالنظر إلى وجهة نظر مختلفة أو رأي مختلف.

عمل التناظرات الملائمة

تمكنك المتشابهات – هي مقارنات بين مواصفات الأشياء التي تربط الفكرة الجديدة بالفكرة التي تبدو مألوفة لجمهور مستمعيك. تؤدي هذه المقارنات إلى تولد الأشياء المألوفة أو نشأتها تلك التي يجد فيها جمهور المستمعين تأكيداً أكبر. كما تساعد هذه المقارنات الناس في الفهم، ومن ثم قبول الأفكار الجديدة.

خطوات تقديم مجاز جديد

1 - **ملاحظة أعضاء جمهور المستمعين.** حاول أن تقابل الشخص الذي تريد حثه وإقناعه مرات عديدة وتحدث

إليه عن فكرتك أو مقترحك، حاول كتابة العبارات والصور المشتركة التي يستخدمها هذا الشخص عندما يتحدث عن الموضوع محل النقاش، على سبيل المثال، افترض أنك مدير خدمة العملاء وتريد إقناع وحث (فرانك) (أحد مرؤوسيك) ليتعلم تقنية جديدة ولكنك تعلم أن ذلك سوف يُحسن من أدائه إذا اقتنع بالفكرة. ما تفعله هو أن تتقابل مع فرانك عدة مرات لمناقشة التقنية بصفة عامة.. وخلال المناقشة، (هذه الأداة (الآلة) المبتكرة ليس لها روح، (لا تستطيع أن تحقق نفس الشيء الذي يحسه البشر، (وأنه في يوم ما سيصبح الكثير منا دون عمل).

2 - **حاول ترجمة تعليقات الشخص الآخر إلى استعارة في جملة واحدة.** سل نفسك عمّا تبرزه لغة الشخص الآخر. ما هي نقاط تركيز هذه اللغة وعن ماذا تفصح هذه اللغة؟ كيف تستطيع أن تلخص هذه التعليقات في استعارة من جملة واحدة؟ بالعودة إلى مثال (فرانك)، ربما تستطيع أن تترجم تعليقاته عن التقنية في الاستعارة الآتية: (التقنية هي آلة دون قلب).

3 - تطوير وإيجاد استعارة جديدة لتكون الإطار للتغييرات التي تريد إدخالها، فكرة من مجموعة من الاستعارات

التـي ربمـا تسـاعـد الشـخص الآخـر رؤيــة الموضوع محل النقاش من منظور مختلـف، على سبيل المثال -وفي حالة (فرانـك)- ربمـا تستطيـع صياغة الاستعـارة الآتية عن التقنية: (التقنية هي أداة توفر الوقت للأشخاص لتقديم مستويات أعلى في خدمة المستهلك).

4- **حاول إحلال استعارتك محل استعارة الشخص الآخر.** فكر في كيفية تقـديم استعارتك الجديدة للشخص الآخر بطريقـة تحببـه في تطبيقهـا، إن هدفـك الرئيـس هـو تشجيـع الشخص الآخر أن يغيّر رأيه دون أن يدرك ذلك. باختصـار، فإنك تريد أن تقدم طريقة جديدة في التفكير لها مميزات واضحة عن الطريقة القديمة.

كيـف تستطيع أن تجعـل (فرانك) يفكـر في التقنية كأداة بدلا من آلة، إليك بعض الأفكار بخصوص عمل ذلك.

- إشراك القصص المتعلقة ببعض التقنيات التي ساعدت الناس لأن يصبحـوا أكـثر كفاءة في عملهـم، وكذلك إتقـان مهارات جديدة تقدرها الشركات التي يعملون فيها.
- قدم بعض الأمثلة لفرانك عن التقنية، وكيف أنها ساعدت الناس في حـل مشاكل العملاء بطريقة أسرع وأفضل بذكر شيء يؤكد (اللمسة البشرية) التي يقدرها فرانك.
- استخـدم لغة محددة تساعد (فرانك) على رؤية التقنية كأداة

مفيدة تمكن من الرقابة والتحسين في حياته وحياة الآخرين، (نحن نستخدم التقنية في خدمة عملائنا، نحن نستخدم التقنية لزيادة وتقوية مهاراتنا لنستمر في مركز الصورة في العمل التجاري).

إن عملية تغيير تفكير الآخرين ليست عملية سهلة؛ لذلك فإنه يجب عليك أن تطبق بعض هذه الأساليب المشار إليها أعلاه في مناسبات عديدة؛ لكي تتمكن من إحلال استعارتك محل الاستعارة التي يستخدمها فرانك.

تعتبر التشابهات المتنافرة وتلك التي تستخدم الفكاهة من أكثر الأشياء التي سهل تذكرها، على سبيل المثال، عندما قال «بنيامين فرانكلين»: إن السمك والزوار تظهر رائحتهم في غضون ثلاثة أيام «فإنه بذلك قدم رسالة مفعمة بالحيوية، مؤداها أن الناس تمل من الزوار الذين يمكثون أكثر من اللازم.

إشراك القصص الجذابة

تساعد عملية استخدام القصص في زيادة حيوية العرض التقديمي، وتساعد في فهم الرسالة التي يعنيها الشخص الذي يقوم بالحث والإقناع، ويمكن لهذه القصص أن تحقق ذلك أيضاً:

- جـذب انتبـاه المستمعـين وذلـك باستخـدام القصص والشخصيات التي يفهمها المستمعون.
- تبسيط الأفكار المعقدة.
- تزيد من إحساس وشعور جمهور المستمعين بالموقف.
- تمكث في أذهان المستمعين مدة أطول.
- حتى بعد أن ينسى جمهور المستمعين للأرقام والحقائق.

علـى سبيل المثال: في حالة مدير تصميم المنتج الذي يريد من فريقه تقديم فكرة إبداعية في تصميم المنتج، تقع شركته في منطقة جغرافية يتسـم أفرادها بالعلاقات الجيـدة والوفاء لهذه المنطقة. يستطيـع هذا المدير تكثيف المشاعر في هذا الفريق عن طريق قصة مثـيرة تتعلق بمنافسة الأعمال التجاريـة في مدينته، وكيف أن هذه المنافســة الشرسة قد تسببت في تحطيم بعض هذه الأعمال في تلك المدينـة، من الأفضل أن يحكـى هذا المدير عن المنشآت التي أغلقت أبوابها، أصدقاء الصبا الذين اضطروا إلى مغادرة المدينة، والمكاتب التي تبـدو الآن خالية. ينهي هذا المدير حكايته هذه بتحدي الفريق لأن يأتي بفكرة مؤداها «صنع هذا المنتج هنا». يستجيب فريقه بعدد مـن الإبداعات العملية في التصميم تلك التي تدعم المواهب والقوة المحلية.

ما يمكنك عمله

تذكر اهتمامات «بن» بكسب عقل وقلب «موللي» إليك ما يقترحه الموّجه (مؤلف هذا الكتاب).

يستطيـع «بـن» كسب عقـل «موللي» بربـط التواصـل عن بعد باحتياجـات العمل التجـاري ونتائجه، فعلى سبيل المثـال، يستطيع «بـن» شرح أن التواصل عن بعد قد يقلل مـن معدل دوران الأفراد. وبإتاحـة الفرصة للناس للعمل مـن منازلهم في بعض الأحيان، فإن القسم سوف يحصل علـى ولاء هؤلاء العمال، ومن الممكن أن يشير «بن» إلى بعض الدراسـات التي توضح أن الشركات التي تقدم هذا الأسلـوب في العمل تزداد فيها الإنتاجية ما بين 20 إلى 40 في المئة، بالإضافـة إلى بعضـ الفوائـد الأخـرى مثل تخفيض معـدل دوران العمالة بنسبة 30 في المئة.

ولكي يكسب «بن» قلب «موللي» فإنه يستطيع استخدام القصص والحكايات أو الأمثلة الحيوية لتوضيح إمكانية وجود الأشياء الجيدة في هذا القسم، ربمـا يستطيع «بن» أن يقول شيئًا مثل: تذكر الوقت التـي كنت تحتاج فيـه إلى الاعتنـاء بأمك عندما كانـت تعاني من المرضـ، بينما كنا نحن هنا نعد الترتيبـات للمؤتمر، كان بإمكانك حينئـذ عمل بعضـ الأشيـاء المتعلقة بذلـك وأنـت في منزلك، وفي

ذات الوقت تعتني بوالدتك، لكنني أتذكر أنك كنت قلقا بخصوص هذا الموضوع، خصوصا وأن الشركة لا تتوافر بها سياسة واضحة بخصوص التواصل عن بعد، ولو أنه كان لدينا مثل هذه السياسة لما تطلب الأمر منك أو من زملائك أدنى درجات القلق، وعند الضرورة، يمكن لكل منا أن يوازن بين العمل والالتزامات تجاه الأسرة بطريقة أكثر سهولة.

التغلب على مقاومة جمهور المستمعين



بالرغم من أنك اتخذت الخطوات اللازمة لكسب عقول وقلوب مستمعيك، فإنك لا تزال تواجه مقاومة من بعض جمهور المستمعين، تتساءل إذن: ما الذي يجري هنا؟ الحقيقة هي أن المقترحات المقدمة، بغض النظر عن دقتها وكفاءة الطريقة التي أعدت بها، فإنها لا تزال تواجه مقاومة من بعض المستمعين. وللعديد من الأسباب فإن بعض المستمعين قد يصمم على المقاومة رغم محاولاتك أن تثنيهم عن هذا التفكير.

يمكن أن تنبع المقاومة من عدة مصادر. قد يكون أحد المستمعين قرر أن يتخذ موقف المعارض لفكرتك، أو المقترح الذي تقدمه، وربما لا يتفق مستمع آخر معك بناءً على أسس معينة. وثالثٌ ربما يعارض مقترحك لأسباب فلسفية؛ على سبيل المثال: قد يعتقد هذا الشخص أن التطورات العمرانية التي تحدث هذه الأيام يجب تقليلها؛ حتى لا تؤثر على المنتزه الموجود في المنطقة.

ربما تأخذ المقاومة أشكالا متعددة – مثل الإيماء بالرأس، أو الصمت، أو حتى الهجوم بالألفاظ (شفاهة)، تترجم معظمها إلى أفعال تميل إلى عدم دعم المقترح الذي يتقدم به، كيف تُحوِّل هؤلاء المعارضين إلى مؤيدين لوجهة نظرك؟ تكمن الإجابة عن هذا السؤال في فهم مواقف المعارضين ثم تقديم الفوائد التي تنتج عن فكرتك أو مقترحك التي تعود عليهم وخصوصا تلك التي

يقدرونها ويهتمون بها، يمكن لهذه الإرشادات أن تساعدك في هذا الصدد:

- حدد اهتمامات المعارضين.
- حاول فهم عواطف ومشاعر المعارضين.
- استمع إلى اهتمامات المعارضين.
- تأكد من الإرشادات اللغوية وغيرها.
- حاول تقديم وجهة نظر المعارضين مثل وجهة نظرك.

تحديد اهتمامات المعارضين

تشكل الخبرة الحياتية للفرد وجهة نظره عن العالم المحيط به، وتؤثر كذلك على كيفية استجابته لأفكار الآخرين، إذا واجهت مقاومة بعد تقديم مقترحك، حاول ألا تتمادى في دعم فكرتك والاستمرار في الحديث عنها، بدلا من ذلك، حاول أن تفكر في الأسباب التي تجعل شخصاً ما، يعارض أفكارك ومقترحاتك، ثم قم بتكييف استجابتك (ردك) بطريقة ملائمة.

على سبيل المثال: افترض أنك تريد تمويل (سيولة) لكي تقوم بدراسة عن أهمية دخول سوق جديد، لكن رئيس قسم البحث والتطوير (R&D) يعارض خطتك للقيام بذلك، وأن هذا الشخص

يعتقد أن دخول سوق جديدة ربما يؤدي إلى تشتت تخصيص الموارد وتأثيرهـا على المشروع التي يريد تنفيذه، في هذه الحالة، ربما تريد أنـت أن تناقش هـذه المخـاوف في أثنـاء تقديم مقترحـك، وذلك بالإشارة إلى بعض المعلومـات عن أن دخول هذا السوق الجديد قد يؤدي إلى زيادة الإيرادات للشركة والتي يمكن استخدامها في تمويل العديد من المشروعات لقسم البحث والتطوير.

نصيحة:

حـاول التوصل إلى النتائج التـي يهتم بها جمهور المستمعين، لا تضع جمهور المستمعين في موقف المتشكك في أفكارك، ساعد جمهور المستمعين في التوصل إلى النتائج التي تريدها أنت.

فهـم مشاعـر جمهـور المستمعـين المعارضـين واستمـع إلى اهتماماتهم

تتبع معظم المقاومة والمعارضة من اثنين من المشاعر:

الخـوف. قـد يكون السبـب في أن جمهـور المستمعـين لا يحبذ فكرتك خوفاً من النتائج المتوقعة من تطبيق هذه الفكرة. على سبيل المثـال: قد ينتاب الخـوف قلب هذا الجمهـور؛ لأن فكرتك قد ينتج عنها إعادة الهيكلة التي قد تؤثر على وظائفهم.

عـدم الثقة: قد يكـون السبب في أن جمهـور المستمعين لا يحبذ فكرتـك هو عدم حبهـم لك أو للأفـكار التي تعرضهـا. على سبيل المثال: ربما يميل مدير البحث والتطوير إلى رؤية رجال التسويق على أنهم غير منتظمين أو تتسم رؤيتهم للأمور على أنها غير سليمة.

وبفهـم المشاعـر والعواطف التـي تؤدي إلى مقاومـة الآخرين لأفـكارك؛ فإنـك تستطيع أن تأخذ الخطـوة الآتية لمعالجة مخاوف جمهـور المستمعـين (على سبيـل المثال، ما هـو احتمـال أن إعادة التنظيـم أو الهيكلة سوف يؤدي إلى التخلص من بعض الوظائف؟) أو معالجـة اعتراضاتهـم عليـك أو معارضتهم لـك كشخص حتى تتمكن من تحسين علاقاتك معهم.

تعتبر عملية بناء الثقة واحدة من الطرق القوية لبناء العلاقات وذلك بالاستماع إلى وجهات نظر المعارضين واهتماماتهم، ولسماعك لوجهـات نظرهـم، فإنك توضح لهم أنك تفهـم اهتماماتهم وتقدر أفكارهـم، عندمـا يشعر الآخرون بـأن هناك من يهتـم بأفكارهم ويخصص الوقت لسماع هذه الأفكار، فإنهم يصبحون أكثر انفتاحاً وتقبـلاً لأفكارك، إذن يمكـن لهذه الأساليـب أن تساعدك في عمل ذلك:

إعـادة الصياغة: حـاول أن تعكس وجهة نظـر الشخص الذي يقـاوم أفـكارك، فعلـى سبيل المثال: «هـل تعني أنني أهتـم بشؤون

المجموعة. هل هذا صحيح؟» تؤدي عملية إعادة الصياغة إلى تهيئة المستمعين للرد بعبارات مثل «حسنا، إنني أعتقد ذلك»، ولكي تحصل على موافقة الطرف الآخر – حتى في مثل هذا الموقف البسيط – فإنك تضع بعض القواعد المشتركة التي قد تجعل الشخص الآخر أكثر استجابة لأفكارك.

توضيح الأمور: حاول أن تحدد اهتمامات المعارض الأولية، على سبيل المثال: «ما أسمعه منك هو أنه لديك تحفظان على المقترح الذي تقدمت به، التحفظ الأول الذي أشرت إليه هو الأهم، أليس ذلك صحيحا؟ لقد أوضحت مستو من الفهم والاتفاق، لقد أوضحت أيضا أن باستطاعتك تحديد العوامل الأساسية في هذا الموضوع، يقول هاري مايلز: «إن القاعدة الذهبية في حث وإقناع الآخرين – استمع للآخرين بنفس الدرجة التي تريدهم الاستماع إليك بها».

تنسيق «رسائلك» الشفهية وغير الشفهية، تأكد من أن لغة جسدك ونبرة صوتك والعناصر الأخرى غير الشفهية تتوافق مع الجزء الشفهي من رسالتك، فإذا لم يوجد مثل هذا التنسيق فقد لا يثق المستمعون فيما تقول وربما ينظرون إليك من منظور أنك مشوش في أفكارك بخصوص المقترح الذي تقدمه، هذان الأمران قد يزيدان من حدة المقاومة والاعتراض على هذا المقترح.

على سبيل المثال، لكي تؤكد ثقتك في موقفك، تأكد من أنك تقف مستقيم القامة، وأن حركاتك يمكن الثقة بها وأن نظراتك مباشرة وأن صوتك يمكن سماعه، ولكن لا ينبغي أن يعلو هذا الصوت إلى الدرجة التي تتسبب في مضايقة الآخرين.

كثير من الذين يتمتعون بموهبة الحث والإقناع يقومون بعمل تجربة صغيرة للسلوكيات غير الشفهية بنفس القدر الذي يركزون فيه على السلوك الشفهي، يدرك هؤلاء الموهوبون ذلك حينما يغالون في مشاعرهم أو درجة غضبهم، هناك نوعان من السلوك غير الملائم في كثير من مواقف الحث والإقناع، ويمكن علاج هذه الظاهرة بالاعتراف والاعتذار عن هذا السلوك، وذلك إذا كانت لديك الشجاعة الكافية على قبول أخطائك والاعتذار عنها، إذا حدث ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة ثقة الناس بك.

إدراك وجهات نظر المعارضين

إذا كنت تتوقع معارضة الآخرين لأفكارك، حاول أن تعد مجادلة ذات وجهين، وجهة نظر الآخرين ووجهة نظرك أنت.

وخلال تقديمك للمقترح أو الفكرة حاول أن تشير إلى وجهة نظر المعارضين أولا وقبل عرض وجهة نظرك أنت، إذا فعلت ذلك فإنك تجرد المعارضين من سلاح المقاومة لأفكارك أو معارضتك، وبشعور

المعارضين بذلك، فإنهم يصبحون أكثر انفتاحاً لمناقشتك وتزداد درجة مشاركتهم في حل المشكلة محل النقاش، ثم بعد ذلك، قم بتقديم وجهة نظرك، موضحا كيف أن وجهة النظر هذه تقدم حلا أقوى من الحل الذي تقترحه وجهة النظر الأخرى، حاول ما أمكن أن تبرز اهتمامات وقيم وجهة النظر الأخرى في الحل الذي تقترحه.

فهم واستخدام محركات الحث والإقناع

يستجيب الناس للحث والإقناع بطريقتين: الوعي واللاوعي. إذا كان أحد المستمعين في الحالة الأولى (الوعي) فربما يستجيب هذا الشخص للمقترح الذي تتقدم به، ويناقشه بكثير من التفاصيل، موضحا مزاياه وعيوبه، كما أن هذا الشخص كثيرًا ما يركز على محتويات الرسالة والمنطق الذي تقوم عليه.

في العالم المثالي، فإننا نتخذ القرارات بهذه الطريقة (الطريقة العلمية والمنطق). لكن في الحقيقة نجد أن الكثير منا لا يتوافر لديه الوقت أو المعلومات أو الدوافع لعمل ذلك؛ لهذا فإننا -أحياناً- نحول عملية اتخاذ القرارات إلى حالة أو طريقة اللاوعي، وهذا يعني أننا قد نقضي القليل من الوقت في تحليل المعلومات، ونقوم باتخاذ القرارات بناء على الحدس بدلا من السبب، ولهذا فإننا غالبا ما نلجأ إلى محركات الحث والإقناع، أو الطرق الذهبية

المختصــرة. لنقرر كيفية استجابتنا لأفــكار الآخرين، يقول أوسكار وايلد: «إن ميزة العواطف أو المشاعر هي أنها تقودنا إلى الانحراف عن الطريق القويم».

علــى سبيل المثــال: ربما يختار «جــو» أن يقبــل العرض المقدم مــن «سو» (أحــد الموردين) بدلا من فكرة مقدمــة من «يوب»، حتى لــو كان المقترح المقدم مــن «سو» أقل في جودته مــن العرض المقدم من «يوب»، لماذا؟ السبب هو أن «جو» يحب «سو» وأن «سو» لها فضل مسبق على «جو».

يمكنك أيضا أن تقوض (تهدم) الاعتراضات والمقاومة لأفكارك باستخــدام محركات الحث بطريقة إستراتيجية. حدد الباحثون في هذا المجال سبعة محركات للحث:

1 - التناقض. تعتبر الأحكام إلى حد ما نسبية؛ ولهذا عندما يقوم الأفراد باتخاذ القــرارات، غالبا ما يبحثون عن مقياس مقارن ليتخــذوا القرارات بنــاء على هذا المقياس، علــى سبيل المثال: افترض أن المتقــدم الأول لوظيفــة مدير التسويــق والذي قمت بإجراء مقابلة معه سيكون أكثر تكلفة حينما طلب هذا الشخص مرتبــا سنويا قــدره 89.000 دولار. ربما يبدو هذا العرض أكثر ملاءمة إذا ما قورن بالعرض المقدم من الشخص الآخر والذي طلب 110.000 دولار.

لكـي تستخدم التناقض -كمحرك للحـث والإقناع- ابدأ بوضع مقياسـ مرجعي Benchmark تقيسـ به الشخص الذي تريد إقناعه، يقـوم العديد من رجال البيع بعمل ذلك، وذلك بعرض أكـثر المنتجات تكلفة أولا؛ وبهذا يصبح السعر المطروح لمنتج ما مقارنة بهذا السعر أكثر قبولا.

2 - الوصـل (الربط). من طبيعة البشـر أن يميل الناس إلى قبول أفـكار الذين يحبونهم، في المقابل فـإن هذا الحب يزداد حينما يحسـ هؤلاء الأشخاص بأنهم أيضا محبوبون، وعندما في شيء مشـترك معهم -علـى سبيل المثـال- في عملية البيـع المباشرة (حينمـا يتم بيع المنتجات بواسطة ممثـل البيع في مدينته)، أو دعوة الضيوف (غالبا الأصدقاء والجيران) يميل المشترون إلى زيادة مشترياتهم حينما يشعـرون بحفاوة مضيفهم والترحيب بهـم، كيف تستطيـع استخـدام أسلـوب الربـط والتواصل مع جمهـور المستمعـين؟ حـاول أن تزيد مـن التواصل مـع أندادك ونظرائـك وكذلك مـع المشرفين عليـك ومـع مرؤوسيك وذلك عن طريـق استكشاف الاهتمامات المشتركـة، كأن تكون خريج الجامعة نفسها، أو رياضة مشتركة، أو أنكما تحبان طهي طعام معين، حـاول أن توضح تواصلك مع الآخرين بالتعبير عن المدح الصادق والعبارات الإيجابية عن أفكارهم وحلولهم، وقدراتهم

وكفاءتهـم. تقول «جـين ريسل»: سوف يوصلـك المدح إلى شيء ما.

3 - المعاملـة بالمثل. يميل النـاس إلى الشعور برد الجميل بالطريقة نفسهـا التي تمـت معاملتهم بهـا، يوجد هذا الدافـع (المعاملة بالمثـل ورد الجميـل) في جميع المجتمعـات، على سبيـل المثال، عندما يقوم الأشخاص الذين يقومون بجمع الأموال للهيئات/ للجهات/للمؤسسـات الخيرية بتقديم هدية بسيطة للأشخاص المتبرعـين، يـزداد حجم هـذه المعونـات بدرجة كبـيرة؛ ولكي تستخـدم هذا الأسلوب في الحـث والإقناع، فإن القاعدة هي أن تعطـي قبل أن تطلب، إن جميلا بسيطا مثل إعارة أحد موظفين إلى زميل لك في الإدارة عدة أيام قد ينتج عنه جميل أكبر عندما تطلـب دعـم ومساندة هذا المديـر في مشروع مـن مشروعاتك وحينمـا تفكر في ما يمكنك إعطاؤه، انظر إلى الحلول التي تفي باهتمامـات ومتطلبـات الآخرين وفي الوقت نفسـه اهتماماتك ومتطلباتك أنت.

4 - الدهان/الدليل الاجتماعي، يميل الناس إلى اتباع شخص آخر إذا كان مـا يهتمون به أكـثر شعبية، أو ممارسة نمطية أو جزءا مـن توجه معين، إن الشخص الـذي يتحدث بطريقة مختلفة أو يرتـدي زيا مختلفا عن زملائـه أو الذي يأتي من ثقافة مختلفة

تقل درجة فاعليته في الحث والإقناع، كيف تستخدم هذا الأسلوب في الحث والإقناع؟ تذكر قوة التواصل والارتباط (شخصك، شركتك، منتجاتك) مع الأشخاص والمنظمات للأشياء التي يهتم بها جمهور مستمعيك. حاول استخدام السلطة في التأثير أفقيا وليس رأسيا. على سبيل المثال: إذا أردت إقناع بعض المعارضين لمشروع من مشروعاتك، سل أحد الزملاء ذا المكانة الخاصة في شركتك والذي يدعم هذا المشروع أن يتحدث عن هذا المشروع في الاجتماعات التي يعقدها فريق العمل، سوف تحصل على فرصة أكثر في حث زملائك بشهادة هذا الشخص المرموق.

5 - الالتزام والثبات، من المحتمل أن يلتزم الأشخاص بدعمهم لمقترح ما إذا أعلنوا ذلك شفاهة أو كتابة بطريقة تطوعية، على سبيل المثال، قام 92% من السكان في مبنى معين بالتوقيع على طلب بناء مركز ترفيهي بالتبرع المالي لإنجاز هذا المشروع، ولكن لكي تستخدم هذا الأسلوب في الحث والإقناع، عليك أن تدع التزام الآخرين بأن يكون تطوعيا وعاما وموثقا. افترض، على سبيل المثال: أنك تريد حث أحد الموظفين على أن يقوم بتسليم تقاريره في الوقت المناسب؛ لكي تشجع هذا السلوك، عليك أن تربط هذا الالتزام بقيم هذا الشخص (وضح فوائد

ذلـك وكذا، روح الفريق). كما أن عليك أن تعلن ذلك على الملأ (أشر إلى موافقة زميلك على المذكرة التي أرسلتها إليه).

6 - السلطـة، يتعـود الناس منذ ولادتهم علـى طاعة الأشخاص في مراكـز السلطة مثل أوليـاء الأمور، الأطباء، رجـال البوليس.. إلـخ. تأتي السلطة من مزيج من موقـع الشخص وسمعته، على سبيـل المثال: إن سلطاتك بصفتك مديراً في شركة أدوية سوف تزداد إذا جمعت بين مؤهلاتك في مجالي الطب والإدارة، كذلك فإن الملابس الملائمة وبعض مظاهر السلطة قد تؤدي إلى نجاح عملية الحث والإقناع. إذا ارتدى المدير الملابس الملائمة في أثناء قيامـه بعرض تقديمي فإن ذلك سـوف يزيد من احتمال نجاح عملية الحث والإقناع التي يقوم بها، لكي يستخدم هذا الأسلوب (السلطـة) في الحث والإقنـاع، تأكد من أن جمهـور المستمعين الذيـن تريد إقناعهم يعلمـون مصدر السلطة التـي تتمتع بها، وعليك أيضا أن تستخدم الزي الملائم لتوكيد السلطة.

7 - النـدرة. عندما يكون العرض لشيء ما نادرا – مثل المعلومات، الفرصـ، الموارد – فـإن الناس يميلون إلى تقييـم هذا الشـيء بدرجـة أكبر، على سبيل المثال: في إحـدى التجارب، قيل لتجار اللحـوم بالجملـة إنهم هـم الوحيـدون الذيـن أرسلـت إليهم معلومـات بخصوص ندرة العرض من اللحوم. نتيجة لذلك زاد

طلــب هؤلاء التجار بنسبة ستمئة في المئة 600%. لكي تستخدم هــذا الأسلوب (النــدرة)، استخدم المعلومــات المتاحة لك عند القيام بعملية الحث والإقناع، على سبيل المثال، عليك أن تجذب انتباه متخــذي القرارات، وذلك بأن تقــول شيئًا مثل: «حصلت علــى هذه المعلومات مجرد اليوم، ولن توزع هذه المعلومات حتى الأسبــوع القادم». تأكد من أن المعلومــات شاملة، وإلا فإن ذلك سوف يؤثر على مصداقيتك وسمعتك.



تنشيط الحث الذاتي عند جمهور المستمعين



في اتقانـك لفـن وعلم الحـث والإقناع، فإن هنـاك العديد من الإستراتيجيات التي يمكنك استخدامها، تشتمل هذه الإستراتيجيات علـى: إثبـات مؤهلاتـك وسمعتك، فهـم جمهور المستمعـين، كسب عقـول وقلـوب جمهـور المستمعين، هـذا بالإضافـة إلى التغلب على مقاومة/معارضة جمهور المستمعين وكذلك تنشيط محركات الحث والإقنـاع لهذا الجمهور. لكنـه ما زال هناك أسلـوب أقوى من هذه الأساليـب: الحث الذاتي لجمهور المستمعين، ما هو المقصود بالحث الذاتـي؟ إنه عمليـة تستطيع من خلالها إشـراك جمهور المستمعين في استكشـاف المنطـق وراء نقاشك وجدالـك – أي تشجيع جمهور المستمعين على حـث أنفسهم، وذلك باستخدام الموهوبين في عملية الحـث والإقنـاع للأساليب الثلاثة الآتية لتحويـل جمهور المستمعين من مجرد مستمعين إلى مشاركين إيجابيين في عملية الحوار:

- الرؤية Visualization
- التساؤل Questioning
- الاستماع الفاعل Active Listening
- استخدم الوسائل المرئية

استخدام المرئيات (الوسائل المرئية)

يساعـد الأشخاص الذين يقومـون بالحث الآخريـن على رؤية الفوائـد المحتملـة للمقترحات أو الأفكار التـي يقدمونها، على سبيل المثال: يتوقف الباحثـون مثلما يذهب رجال البيع من بيت لآخر وهم يقومون بترويج الاشتراك لخدمة القنوات التلفزيونية مدفوعة الأجر. قـد تتم عمليـة الترويج هذه بطريقـة مباشرة عـن الفوائد المترتبة علـى الاشـتراك في هذه القنـوات، بينما قد يقوم رجـل البيع بدعوة المستهلـك إلى تخيل كيف أن هذه القنوات سوف تقدم له العديد من برامـج الترفيه، ما هي النتيجة إذاً؟ أثبت البحث أن 19% فقط من المجموعة الأولى من المستهلكين يقومون بالاشتراك في هذه القنوات، بينما تزداد هذه النسبة في المجموعة الثانية إلى 47%.

السؤال المناسب

يستخـدم الأشخاص الذين يقومون بعملية الحـث الأسئلة لكي يشـارك جمهور المستمعين في مناقشة المقترحات التي يتقدمون بها. وفي الحقيقة فإن عملية الأسئلة تعد من أفضل الأدوات في حث وإقناع جمهـور المستمعين، لماذا؟ لأن كثيرا من الناس يستمتعون بإجاباتهم عن الأسئلة، كذلك فإن جمهور المستمعين يشعرون بأهميتهم عندما يـرون من يهتم بهـم، لكن الحاجـة إلى إجابتهم عـن الأسئلة تنبع مـن الخوف بـأن الآخرين سوف ينظـرون إليهم نظـرة متدنية إذا

مـا حاولوا تفادي الإجابـة عن الأسئلة أو الإجابـة الخاطئة. عندما تقـوم باستخـدام الأسئلة لإشـراك جمهور المستمعـين في المناقشة فإنك بذلـك تتحكم في محتوى المناقشـة، بالإضافة إلى التحكم في مـدى السرعة أو نبرة الصوت أو النواحي الأخرى في مواقف الحث. كذلـك فإنـه بإمكانك التركيز علـى بعض الأمور محـل المناقشة أو إهمال بعضها.

ما نوع الأسئلة التي تشجع عملية الحث الذاتي عند بعض المستمعين؟ هناك العديد من هذه العمليات التي يمكنك استخدامها:

الأسئلـة المزعجة. تخاطب هذه الأسئلة لـب اهتمام المستمعين بخصوص المشكلة محل المناقشة. على سبيـل المثال، افترض أنك تقـوم ببيـع إحدى البرمجيـات الحاسوبيـة التي تسهـل عملية تتبع شحنة معينة في أثناء عملية نقلها من شركة إلى شركة أخرى تعاني من مشاكل ضياع الشحنـات أو التأخر في تسليمها. ربما عن لك أن تسأل مستهلك هذه البرمجية بعض الأسئلة الآتية:

- كـم من الوقت الضائـع (غير المنتج) يقضـي الموظفون في عملية تتبع شحنة معينة؟
- ما هو تأثير هذه المشكلة على سمعة شركتكم في نظر عملائها.
- هـل مـن الممكـن أن تـؤدي هـذه المشكلـة إلى تعطيـل التوسعات المستقبلية في الأسواق؟

تـؤدي هذه الأسئلة إلى ضخامة المشكلة مـن وجهة نظر المستهلك، كمـا أنهـا تـؤدي إلى جعل المقترح الـذي نتقدم به أكثر قبـولا، ويصبح المستهلك أكثر رغبة في دفع ثمن غال لحل هذه المشكلة.

الأسئلة الاستطلاعيـة (leading). تؤثر هذه الأسئلة على جمهور المستمعين في تفسيرهم للحقائق والأشياء التي يتذكرونها، كما أن هذا النـوع من الأسئلـة يساعد في بناء المعلومـات في تفكير وعقول جمهور المستمعين، على سبيل المثال: افترض أنك تقوم ببعض دراسات السوق والتـي يشاهد المشاركون فيها صورًا للمنتج الجديد، في قرارة نفسك، فإنك تريد من هـؤلاء المشاركين ملاحظة وتذكر سمة من سمات هذا المنتـج - على سبيل المثال زر الترجيـع الآلي، إذا سأل «هل تحبون زر الترجيـع الآلي؟ بدلا من «ألا ترون زر الترجيع الآلي؟ فإن من المحتمل أن يتذكر المشاركون زر الترجيع الآلي بعد إتمام هذه الدراسة.

الأسئلـة البيانيـة: يساعد هـذا النوع مـن الأسئلة علـى زيادة قدرتـك على الإجابة بعـد أن تقوم بالسؤال، كمـا أن هذا النوع من الأسئلة يساعد على دفع المشاركين في قبول المقترح الدقيق والمحدد، ولهـذا فإنه من المفيد استخدام هذا النـوع من الأسئلة عندما تقوم بتلخيص مقترحك أو العرض الذي تتقدم به.

افترض أنك تقوم بحث مرؤوسيك المباشرين على اتباع طريقة

معينــة لتنفيــذ طلبات العمــلاء، وأن هــؤلاء الموظفــين يستخدمون طريقــة معينــة لوقــت طويــل، وأن بعضهم غــير مقتنــع باستخدام الطريقــة الجديدة حينئــذ عليك أن تقوم بعرضــ الموقف، ثم تقول شيئــا مثل «كلنا يعرف أن أخطاء تنفيذ طلبات العملاء قد زادت في الفــترة السابقة. مــا السبيل إذاً للتخلص من هــذه الأخطاء إذا لم تقم بمراجعة الطريقة الحالية لتنفيذ طلبات العملاء؟

الاستماع الفاعل

بينمــا يقــوم جمهور المستمعــين بالرد على أسئلتــك، فإنه يجب عليــك أن تستمع إليهم، وهــذا بدوره زيادة قــوة العرض أو المقترح الــذي تقدمه، نعنــي بالاستماع الفاعل التمهــل والتفكير فيما يقال، ثــم تلخيصــ المحتــوى والمشاعــر الــواردة في ردود المستمعــين على أسئلتــك. وعندما تقوم بذلــك، فإنما توضح أنــك استمعت وفهمت الشخصــ الآخــر، وهذه خطوة قويــة في عملية الحــث. يجب عليك اتباع الإرشادات الآتية:

انعكاســ المحتوى، قم بإعادة صياغة الحقائق التي تستمع إليها مــن جمهور المستمعــين بالتفصيــل، مستخدما عبــارات مثل «تبدو وكأنها..»، «بمعنى آخر..»، «ألست تعني..»، أو.. إلخ.

انعكاس المشاعر. حاول أن تعترف أو تقدر مشاعر مستمعيك، على سبيل المثال: إذا قال أحد المستمعين «مازلت أقوم بنفس العمل القديم. إنني أستطيع عمل ذلك وأنا مغمض العينين»، يجب أن ترد مثلاً بقولك: (يبدو أن هذا العمل قد أصابك بالملل والإحباط، أليس كذلك).

التلخيص. لكي تعيد المناقشة إلى الإطار الصحيح، قم بتلخيص ما سمعته. على سبيل المثال، (أخشى أن نكون قد خرجنا عن الهدف من هذه المناقشة، دعوني ألقي الضوء على بعض النقاط الرئيسة والتي تناولناها آنفاً). يمكنك أن تقوم بعملية التخليص في أي وقت خلال الموقف الذي تقوم فيه بالحث والإقناع، لكن التلخيص يكون أكثر فاعلية عندما يحدث تشوشاً في المشاعر أو عندما تشعر بأن آراءك أصبحت غير مفهومة، يصبح التلخيص مهما عندما تعتقد أنه قد حان الوقت لأن تنتهي من مناقشتك، أو تقديم مقترحك، أو عندما تصل إلى نقطة الجدال التي عندها تشعر بأنك تشارك نفس الفكرة أو المفاهيم مع جمهور المستمعين بخصوص المقترح المقدم منك أو الفكرة التي تعرضها.

باستخدام أساليب الحث الذاتي فإنك تزيد من فرصة تحويل جمهور المستمعين إلى المؤازرين والمساندين لأفكارك بدلا من المعارضين لها.





النصائح والأدوات



أدوات حث الآخرين

التقويم الذاتي لعملية الحث

استخدم هـذه النماذج لتقويم قدرتك علـى الحث. حدد مدى دقة كل عبارة مـن العبارات الآتية. الرقم (1) يوضح «غير متأكد» بينمـا الرقـم (5) يوضح «صحيحـة تماما». تأكد مـن أن تقويمك لهـذه العبارات يرتكز على سلوكك الحقيقـي في مكان العمل. بهذه الطريقـة، سـوف تحصل علـى التقـويم الدقيق لمهاراتـك في هذا المجال.

الجزء الأول:

العبارة	(التقويم)				
1 - أركـز على عرض مؤهلاتي قبل أن أقوم بعملية الحث	5	4	3	2	1
2 - بينمـا أقـوم بعملية الحـث، فإنني أقدم الدلائـل والبراهـين عـن ثقـة النـاس بي في الماضي	5	4	3	2	1
3 - أقـوم بتحليل كلمـات وسلوك المستمعين لكـي أقدر مدى تقبلهـم وكذلك أساليبهم في اتخاذ القرارات	5	4	3	2	1
4 - بينمـا أقـوم بعملية الحـث، فإنني أقوم بشـرح الفوائد التي سـوف تترتب على تنفيذ أفـكاري وكذلـك السمـات الفريـدة لهـذه الأفكار	5	4	3	2	1
5 - أقـوم باستخـدام المجـاز والمتشابهـات والقصص لإلقـاء الضوء علـى النقاط التي أقوم بشرحها	5	4	3	2	1

العبارة					
6 - أقصـر النقاط التـي أتحدث عنها على خمس نقاط على الأكثر	5	4	3	2	1
7 - أدعم مناقشاتي بدلائل قوية وذات سمعة	5	4	3	2	1
8 - عندما أقوم بعرض الحقائق أو البيانات أو الإحصـاءات أصيـغ المعلومـات بطريقـة واضحة وقابلة للتذكر	5	4	3	2	1
9 - أشجـع ردود الفعل من المستمعين وذلك لتنشيط الحث الذاتي عندهم	5	4	3	2	1
10 - أستخـدم الأسئلـة المزعجـة والأسئلة الاستطلاعية والأسئلة ذات العبارات الطنانة لتشجيع عملية الحث الذاتي عند المستمعين	5	4	3	2	1
11 - أستمـع إلى جمهـور المستمعين بفاعلية وتبصّر وأستشف والمشاعر وراء هذه العبارات	5	4	3	2	1
12 - لكي أحدد إستراتيجيتي، أقوم بتحليل جمهور المستمعين قبل القيام بعملية الحث	5	4	3	2	1
13 - أقوم بإعداد إستراتيجية الحث والمادة المتعلقة بها وكذلـك منهجي في الحث ليلائم الأنواع المختلفة للمستمعين	5	4	3	2	1
14 - أستخدم الوسائل التي تتلاءم مع طبيعة الرسالة المراد تواصلها مع جمهور المستمعين	5	4	3	2	1
15 - أساعـد الآخريـن في عملية بناء الثقة والسمعة مقدرا أن ذلك ربما ينتج عنه علاقة طيبة مع الآخرين الذين يريدون مساعدتي	5	4	3	2	1
16 - أحـاول تشجيع الآخرين على الالتزام بأفكاري في الأماكـن العامة أو في مكاتباتهم للآخرين	5	4	3	2	1

17 - أستغـل قـوة المنصـب أو السلطة التي أتمتع بها	5	4	3	2	1
18 - عندما أقوم بمعالجة المعلومات، فإنني أؤكد على ندرتها وقيمتها لأولئك الذين أقوم بإقناعهم	5	4	3	2	1
19 - عندمـا أقوم بترويج شيء ما أؤكد أن هـذه الممارسة طبيعيـة أو أنها جزء من نمط أو نموذج مشهور	5	4	3	2	1
20 - أربط نفسـي بالمنتجات أو الأشخاص أو الشركات التي يعشقها جمهور المستمعين	5	4	3	2	1
21 - أؤكـد علـى التشابهـات التي أشترك فيها مع الأشخاص الذين أقوم بإقناعهم	5	4	3	2	1
22 - عندمـا أواجـه المقاومة/المعارضـة لأفـكاري أستخدم عمليات إعـادة الصياغة أو الأسئلـة لكـي أفهم مصـدر المقاومة ولكي أشارك بتفهمي لاهتمامات المستمعين	5	4	3	2	1
23 - أحاول إقامة علاقات ومشاعر إيجابية مع أولئك الذين أقوم بحثهم وإقناعهم	5	4	3	2	1
24 - عندمـا أتوقـع المقاومة/المعارضـة لأفكاري. أقـوم بتقديم الأفكار المعارضة قبل أن أعرض وجهة نظري	5	4	3	2	1
25 - أستخـدم المحادثـات الصارمـة والتوكيديـة ولغة الكسـب للجميع (win - win) في عملية الحث	5	4	3	2	1
إجمالي كل عامود	-	-	-	-	-
إجمالي التقويم وهو إجمالي كل الأعمدة (1+2+3+4+5)					

الجزء الثاني:

استخدم هذا الجدول لشرح قيمة إجمالي التقويم:

125-104	متميز: أنت شخص موهوب في عملية الحث والإقناع وتتمتع بفهم قوي لفن وعلم الحث
103-78	ممتاز: أنت شخص فاعل في عملية الحث في العديد من النواحي، لكنه يمكنك الاستفادة من تحسين بعض مهاراتك في الحث
77-51	ملائم: أنت تعلم الكثير عن عملية الحث، بل وتمارس ذلك. إلاَّ أنه باستطاعتك زيادة درجة نجاحك وذلك عن طريق تحسين بعض مهاراتك في الحث
50-25	قصور (عجز): تحتاج لأن تعمل على تحسين مهاراتك في الحث لكي تبدأ تغيير سلوك ومعتقدات الآخرين

المصدر: هـاري مايلز: مقتبس من فن الحث: كيف تجذب انتباه الآخرين، كيف تستطيع تغيير تفكير الآخرين، وكيف تؤثر على الآخرين.



تأكيد سمعتك

استخـدم هذا النموذج لتأكيد أو تحسين سمعتك قبل ممارسة مهاراتك في الحث.

الجزء الأول: مقدار سمعتك الحالي:

في الجـدول أدنـاه، اسرد أسماء الأشخاص الذين تحتاج إلى حثهـم لقبول مقترح أو فكرة معينة، (يمكنك إضافة صفوف أخرى لهـذا الجدول إذا كنـت تريد حث عدد أكبر مـن الأشخاص)، وفي العمود الثاني، قم بتقويم مقدار قبول الشخص لإخلاصك والقدرة علـى تصديقك. يوضح الرقم (1): ضعيـف والرقم 10 عال جدا. قم بعمل نفس الشيء في العمود الثالث، في العمود الرابع قم بتجميع جميع النقـاط التي حصلـت عليها وذلك بجمع مجمـوع العمودين الثاني والثالث.

الاسم	نقاط الثقة 10-1	نقاط الخبرة 10-1	نقاط السمعة (الثقة+الخبرة) 20-1
مثال: جين سولفان	7	2	9

الجزء الثاني: مصفوفة السمعة:

في المصفوفـة أدنـاه ضـع «نقطة» لكل شخص مـن الأشخاص الذيـن وردت أسماؤهـم في الجزء الأول، موضحـا كيفية تقبل هذا

الشخص للثقة بك ومقدار خبرتك. على سبيل المثال، إذا وضعت (7) في عمود الثقة و (2) في عمود الخبرة (بالنسبة لـ جين سولفان)، قم بوضع «نقطة في الربع الأول للمصفوفة.

عندمـا تنتهي مـن وضع نقطة في المكان الملائـم من المصفوفة لـكل شخص من الأشخاص الذين وردت أسماؤهم في الجزء الأول، لاحـظ تمركز هذه النقاط، هل يعن لك أنك لا تتمتع بالثقة الكفاية بينك وبين جمهور المستمعين؟ أو هل هناك درجة متدنية من الخبرة أو أن الخـبرة قليلة، وكذلك الثقة في الوقت نفسه. سوف يوضح لك الجزء الثالث من هذا الجدول كيف تقوى أو تزيد هذه المهارات.

الجزء الثالث: إستراتيجيات بناء السمعة:

إذا كان مجمـوع النقاط التي حصلت عليها في عمود «السمعة» أقـل مـن (11) بالنسبـة لأي شخص مـن الذيـن وردت أسماؤهم في الجـزء الأول مـن هـذا الجـدول، عليـك أن تأخـذ في الاعتبار الإستراتيجيات الآتية في بناء السمعة.

خطط بناء الثقة	خطط بناء الخبرة
• كـن أكـثر موثوقيـة. نفـذ مـا وعدت بـه وروج لمـا أنجزته في هذا الصدد • كـن أكثر عقلانيـة. بناء عملية اتخاذ القرارات على العقلانية بدلا من المشاعر • دائما نفذ ما وعدت وأكثر • دع أحـد زملائك ممن تثق بهم يقوم بترويج درجة موثوقيتك • الاعتراف بنجاحاتك وإخفاقاتك	• الإعـلان عـن أو آراء الآخريـن التي تدعم موقفك والترويج لها • حث أحـد الأشخاص الخارجين على الترويج لأفـكارك وتعضيد هذه الأفكار • قـم بنشـر المقـالات المتعلقـة بالموضوع أو المقترح الذي تتقدم به • ابحـث عـن الدعـوات الموجهـة إليـك للتحـدث في المؤتمرات أو الاجتماعات المهمة • الاحتفـال بنجاحاتـك، حتى لو كانـت صغـيرة لكي تثبـت قيمة الأفـكار أو المقـترح الذي تتقدم به • تعلم أن تتكلم بثقة وأن تستخدم الفكاهة في حديثك للآخرين • استخدم مدرباً متمرساً أو سجل بعض الدورات أو احضر مؤتمرا مهماً وذلك بهدف تطوير ذاتك ولكي تصبح على علم بما يجري في عالمك

في الجـدول التخطيطـي أدناه، ضع المشـكلات التي تعترضك فيمـا يتعلق بالثقة فيك أو خبرتك، ثم قـم بوضع قائمة بالأفعال أو القرارات التي تحتاج إلى اتخاذها لتحسين تلك النواحي.

الموضوعات المتعلقة بالثقة	الموضوعات المتعلقة بالخبرة
------------------	------------------
------------------	------------------
------------------	------------------
القرارات أو الأفعال المطلوبة	القرارات أو الأفعال المطلوبة
------------------	------------------
------------------	------------------
------------------	------------------

المصدر: هاري مايلز، مقتبس من فن الحديث: كيف تجذب انتباه الآخرين، كيف تستطيع تغيير تفكير الآخرين، وكيف تؤثر في الآخرين.

فهم جمهور المستمعين

استخدام هذا النموذج في تقويم جمهور المستعمين الذين ترغب في حثهم

الجزء الأول: المقترح المقدم والفوائد المترتبة عليه

ما الفكرة أو المقترح الذي تريد أن تتواصل بشأنه مع جمهور المستمعين

ماذا تأمل أن يفعل جمهور المستمعين بخصوص فكرتك أو مقترحك؟

عدد الفوائد المترتبة على فكرتك أو مقترحك:

الجزء الثاني: تقويم جمهور المستمعين.

1 - في العمود الأول من الجدول الآتي، اسرد أسماء الأشخاص الذين تريد حثهم وإقناعهم. تشمل هذه القائمة الآتي:

- متخذو القرارات – الأشخاص الذين سيقبلون أو يرفضون أفكارك.
- المهتمون بأمور المنشأة. الأشخاص الذين لهم تأثير في قبول مقترحك.
- المؤثرون – الأشخاص الذين لهم علاقة قوية مع كل من المهتمين بأمر المنشأة أو متخذي القرارات والذين بإمكانهم التأثير على هاتين الفئتين من جمهور المستمعين.

2 - في العمود الثاني اسرد الفوائد التي تعتقد أن كل فئة من فئات جمهور المستمعين تكن لها تقديرا.

3 - في العمود الثالث لاحظ كيفية استغلال مدى قبول كل عضو من أعضاء هذه الفئات لأفكارك، أي من هؤلاء الأعضاء يتسم بالعدوانية والهجوم على أفكارك؟ وأيهم غير مهتم بأفكارك؟ وأخيراً أيهم غير مهتم بهذه الأفكار أو محايدا في موقفه؟

4 - في العمود الرابع، اسرد النموذج المفضل في اتخاذ القرارات لكل عضو من أعضاء هذه الفئة، على سبيل المثال: أي من هؤلاء الأعضاء يتطلب كما هائلا من الحقائق والمعلومات قبل اتخاذ القرارات وأي منهم يقوم بتحليل نمط اتخاذ القرارات عند الآخرين من ذوي الخبرة والسمعة، وأي منهم يبدو متفائلا ومتحمسا للأفكار الجديدة في البداية ثم يترقب/ينتظر الحقائق والبيانات التي تدعم مقترحك، وأخيرا أي منهم يبدو متشائما بخصوص الأفكار التي تتقدم بها.

الاسم	الفوائد	مدى تقبله لأفكارك	نمط/أسلوب اتخاذ القرارات
1 - متخذو القرارات • ----- • ----- • -----			

2 - المهتمـون بأمـر المنشأة • ----- • ----- • -----			
3 - المؤثرون • ----- • ----- • -----			

الجزء الثالث: التخطيط الفاعل.

1 - في العمود الأول من هذا الجدول، انقل أسماء الأشخاص الذين وردت أسماؤهم في الجزء الثاني.

2 - في العمـود الثاني، لاحظ كيف يمكـن كسب عقل هذا العضـو؟ وما هـي فوائد مقترحك التـي تريد التركيز عليهـا؟ ما هي الدلائل والبراهـين التي سوف تقدمها لكـي تؤكد لجمهـور المستمعين أن هـذه الفوائد يمكن تحقيقها؟ ما هـي الكلمات والمصطلحـات التي سوف تستخدمها.

3 - في العمود الثاني، لاحظ كيفية التخطيط لإدراك المقاومة/المعارضة وكيفية التواصل مع جمهور المستمعين بخصوص تفهمك لهذه الاهتمامات؟

الاسم	وسائل كسب العقول	وسائل كسب القلوب	كيفية التعامل مع المقاومة/المعارضة
1 - متخذو القرارات • ----- • ----- • -----			
2 - المهتمون بأمر المنشأة • ----- • ----- • -----			
3 - المؤثرون • ----- • ----- • -----			

الجزء الرابع: تنشيط عملية الحث الذاتي عند المستمعين.

ما هي العوامل التي سوف تقوم باستخدامها قبل العرض التقديمي الـذي ستقوم به؟ علـى سبيل المثـال، إذا اعتقدت أن عامـل التبادلية سـوف يزيـد من كفـاءة عملية الحث، فمـا هو الجميل الـذي ستقدمه لجمهـور المستمعـين والذي من شأنـه أن يزيد من قبولهـم لأفكارك أو مقترحاتك؟

كيـف تقـوم بتنشيـط عملية الحث الذاتـي عند جمهـور المستمعين خـلال قيامـك بعرض الأفـكار والمقترحـات؟ على سبيل المثـال، ما هي طبيعـة الأسئلة (المزعجـة والاستطلاعيـة) التي ستقـوم بوضعها لكي تشجـع جمهور المستمعين على حث أنفسهـم وإقناعهم بقيمة أفكارك أو مقترحاتك؟

اختبر نفسك

يقدم هذا القسم من الكتاب أسئلة ذات إجابات اختيارية، وذلك لمساعدتك في تحديد المعلومات الأساسية بخصوص موضوع حث وإقناع الآخرين، سوف تقوم بعرض الإجابة عن هذه الأسئلة في نهاية هذا الاختبار.

1 - ما هو الحث؟

(أ) عملية عن طريقها يمكن تغيير أو تعزيز سلوك وآراء الآخرين

(ب) عملية يتم بواسطتها إتمام الصفقات قصيرة الأجل والتي تفيد المنشأة.

(ج) عملية تُمكِّن الآخرين من فهم ودعم اهتمامات المنظمة.

2 - ما هما مصدرا السمعة.

(أ) الانفتاح والأمانة.

(ب) الثقة والتأكدية.

(ج) المصداقية والخبرة.

3 - في أي مواقف الحث تستخدم المصداقية والخبرة؛ لأن جمهور المستمعين من المحتمل أن يتكون من متخذي القرارات المهتمين بأمر المنشأة، والمؤثروين فيها. من هم المهتمون الرئيسيون بأمر المنشأة.

(أ) الأشخاص الذين يمتلكون السلطة لقبول أو رفض التغيير الذي تقترحه.

(ب) الأشخاص الذين سوف يتأثرون بدرجة أكبر بما تقترحه.

(ج) الأشخاص الذين يقدمون النصيحة والمعلومات لمتخذي القرارات.

4 - لكي تكسب عقول جمهور المستمعين فإنك تحتاج لعرض الفوائد المترتبة على مقترحك. أي واحد من هذه الأمثلة يوضح تواصل هذه الفوائد؟

(أ) «تعتمد هذه العملية على أحدث الابتكارات في هذا المجال».

(ب) «تستخدم هذه العملية المعلومات الجديدة وأحدث البرمجيات الحاسوبية».

(ج) «تمكنك هذه العملية من توفير الوقت والحصول على العديد من العملاء».

5 - إحدى الطرق لكسب قلوب جمهور المستمعين هي تغيير المجازات التي يستخدمونها، ولذا فإن أيًّا من هذه العبارات يُعد مثالاً لهذه المجازات.

(أ) تحتاج الإدارة العديد من المهارات المختلفة.

(ب) الإدارة هي حقل ألغام.

(ج) تصبح عملية الإدارة أسهل عندما تكتسب الخبرة.

6 - في موقف من مواقف الحث، ما الذي يجب عليك عمله أولا لكي تتغلب عن المقاومة/المعارضة التي تتعرض لها مقترحاتك.

(أ) فهم اهتمامات المستمعين وعواطفهم التي تكمن في هذه المعارضة.

(ب) تقديم دلائل وبراهين وأمثلة لدعم موقفك.

(ج) اعرض لاحباطاتك بصدق لكي توضح انفتاحك في قبول آراء الآخرين.

7 - قام علماء علم النفس بتحديد سبعة عوامل مخفزة لعملية الحث وهي الطرق المختصرة التي يستخدمها جمهور المستمعين لتقرير مدى قبولهم أو رفضهم لمقترحك، فمثل هذه العبارات يعتبر مثالا لتنشيط هذه العوامل (المحفزات).

(أ) تقـوم بتقـديم جميل، أو تقـترح حلا لجمهـور المستمعين، والـذي تعتقد أنـه سوف يفـي باهتماماتهـم واحتياجاتهم ويخدم في الوقت ذاته اهتماماتك أنت.

(ب) تقوم بعملية ربط بينـك وبين شركتك، أو المنتج للشخص أو الشركة الذي يعتز به جمهور مستمعيك.

(ج) تستكشـف الاهتمامـات المشتركة مع جمهـور مستمعيك، تقـدم الثناء والمدح، أو تعرض عبارات إيجابية عن الأفكار التي يقترحها جمهور المستمعين.

8 - يعتـبر الحـث الذاتي عند جمهـور المستمعين واحـدا من أقوى أساليب الحث المتاحة، فأيٌّ من هذه العبارات يعتبر مثالا لشيء مـا يمكنك استخدامه مع جمهور مستمعيك والذي يبرز أو يمثل هذا الأسلوب.

(أ) يعلـم كل واحـد منـا أن العملاء الأوفيـاء يدرون/يحققون أكـبر الأرباح، لذا يجـب علينا أن نركز علـى كسب العديد من هؤلاء العملاء.

(ب) ما هو تأثير خسارة عشرة عملاء على العائد السنوي؟

(ج) هل تريدني أن أقوم بشرح كيف أن هذه العملية سوف تحل العديد من المشكلات المتعلقة بهروب عملائنا.

9 - أي من هذه العبارات يمكن اعتباره مثالا لكيفية توكيد مصداقيتك في عقول جمهور مستمعيك؟

(أ) توضيح أحكامك ومدى انفتاحك لآراء الآخرين.

(ب) جمع كل ما يتعلق بالفكرة التي تقترحها، على سبيل المثال: بقراءة الأدبيات الملائمة والمقالات المتعددة.

(ج) الالتجاء إلى استشاري خارجي معروف لكي تروج أو تدعم موقفك.

10 - إذا ما قررت أن واحدا أو أكثر من جمهور مستمعيك سوف يعارض الفكرة التي تقترح تقديمها، ما هي الطريقة المثلى لهيكلة العرض التقديمي الذي سوف تستخدمه في عرض مقترحك.

(أ) مساعدة جمهور المستمعين في رؤية المستقبل الواعد إذا ما تبنوا المقترح الذي تتقدم به، والتأكيد على ما تريدهم أن يتخذوه من القرارات

(ب) وصف مشكلة مستعصية الحل التي يعاني منها جمهور المستمعين ثم تقديم حلا مقنعا لهذه المشكلة

(ج) تقديم موقف معارضيك ثم دحض هذه الآراء وذلك بتحدي أدلتهم وبراهينهم، ثم توضيح نقاط الضعف في محاولاتهم.

إجابات أسئلة الاختبار

1 - الإجابة (أ) هي: يمكن أن تتمثل عملية الحث – تغيير سلوك واتجاهات الآخرين - في اجتماع واحد أو سلسلة من الاجتماعات أو المناقشات. فالحث هو عبارة عن تقديم حالة بطريقة عقلانية وكذلك التواصل العاطفي مع جمهور المستمعين، وهو أيضا يهتم بعرض فكرة أو منهج أو حل من الحلول بطريقة أكثر تقبلاً للجمهور، أو أن هذه الفكرة لها قيمة مخيفة عند أولئك الذين سوف يتأثرون بتنفيذها.

2 - الإجابة (ج) هي: عندما تكسب ثقة جمهورك، فإن مستمعيك سوف يأخذون أفكارك ومقترحاتك بعين الاعتبار. فهم يرونك على أنك صادق، عزيز المعرفة، ومخلص. كذلك فإنهم يعرفون أنك تهتم بمصالحهم واهتماماتهم، وهم يرونك أيضا على أنك تملك شخصية قوية العواطف، وأنك تتمتع باحترام الذات والأمانة والثقة، وعندما تثبت خبرتك، فإن جمهور المستمعين يرون في أحكامك التروي والعقلانية، وأنك غزير المعرفة بخصوص الفكرة التي تعرضها، وأخيرا فإنهم يرون أنك قد حققت العديد من النجاحات، إن الخبرة والثقة يؤديان دورا رئيسا في بناء سمعتك وهذا شيء ضروري في مجهودك في عملية الحث.

3 - الإجابـة (ب) هـي: على الرغم مـن أن المهتمين بأمـر المنشأة – الأشخاص الذين يتأثرون بالتغيير المقترح – قد لا تتوافر لهـم السلطـة أو القوة لرفض المقـترح الذي تتقدم بـه، إلا أنه بإمكانهـم وضـع العثرات في طريـق التطبيق الناجـح لأفكارك إذا لم تأخذ في الحسبان الأمور التي تهم هذه الفئة، على سبيل المثـال: إذا كنت تقترح طريقة جديدة لتنفيذ طلبات المستهلكين فـإن ذلك يعنـي تغيـيرات في الطريقة التي تقوض بها العمل، فأنـت تريد من المرؤوسين الذين فوضت إليهم هذا العمل اتباع هذه الطريقة الجديدة بعد أن يكون رؤساؤك قد وافقوا عليها.

4 - الإجابـة (ج) هي: على الرغم من أن سمات أو صفات فكرة ما (كيـف تعمل هذه العمليـة الجديدة أو ما هـي الأسس المعرفية التي قامـت عليها هذه العملية) قد يكون محـل اهتمام جمهور المستمعين فإن فوائدها (كيـف تساعدهم هذه الفكرة) تجذب انتباه جمهور المستمعين، إن الذين يقومون بعملية الحث والإقناع يفشلون فشلا ذريعـا إذا ما فشلوا في الإجابة عن سؤال جمهور المستمعين الذي يقول: «ما هو نصيبي من ذلك؟».

5 - الإجابـة (ب) هي: يؤثر استخدام المجاز والاستعارة على عملية اتخاذ القرارات عن الأشخاص. بحيث يقوم هؤلاء الأشخاص بالإفصاح عن هذا المجاز من خلال استخدام العبارات والكلمات

التي يستخدمونها حينما يتحدثون عن أمر ما، على سبيل المثال: فإن الشخص الذي يرى الإدارة على أنها حقل ألغام ربما يقول شيئا مثل: «أنت لا تعلم متى تنفجر هذه الأمور»، أو «يجب أن تخطو بحذر عندما تدير مشروعا كبيرا». ولكي تغير المجاز الذي يستخدمه الآخرون عليك أن تقدم مجازًا مقنعًا ليحل محل هذا المجاز (مثلا «الإدارة هي حقل للألعاب الرياضية»). تقوم بعد ذلك بإلقاء الضوء على نقاط الضعف في المجاز الذي يستخدمه الآخرون، ثم تعطي أمثلة للأشخاص الذين حققوا النجاحات باستخدام المجاز الذي افترضته أنت.

6 - الإجابة (أ) هي: بتفهمك لاهتمامات ومشاعر الذين يعارضون أفكارك، فإنه يمكنك أن تهيئ الردود التي تكسب هؤلاء المعارضين إلى صفك. يمكن أن تردد (أو تعيد صياغة) ما سمعته من أحد المعارضين. تؤدي هذه الصياغة الجديدة إلى كشف مصادر المعارضة.

كذلك فإنه بإمكانك ترديد ما قاله أحد المعارضين لأفكارك (مثلا «يبدو أنك قلق بخصوص المقترح الذي تقدمت به وتأثيره على الميزانية»). إذا وافقت على أنك سمعت هذا المعارض بوضوح، تكون بذلك قد خلقت رباطا يمكنك على أساسه بناء الكثير من الموافقات، وسيصبح هذا الشخص أكثر انفتاحًا في

النظر إلى المعلومات الجديدة أو الردود التي تقدمها بخصوص الموضوع محل المناقشة.

7 - الإجابة (ج) هي: يعتبر الميل أو الحب عاملا قويا في عملية الحث. يميل الناس إلى قبول الأفكار من الأشخاص الذين يحبونهم، يزداد الحب -على الجانب الآخر- يزداد حينما يشعر الأشخاص أن هناك من يحبهم وعندما يكون هناك عامل مشترك بينهم وبين هؤلاء الأشخاص، لكي تستخدم هذه الوسيلة في عملية الحث، فإنك تخلق ارتباطا مع الشخص الآخر من خلال استكشاف الاهتمامات المشتركة وتوضيح مدى حبك للآخرين من خلال الثناء والتقدير لأفكار الآخرين.

8 - الإجابة (ب) هي: يعتبر هذا السؤال من نوع الأسئلة المزعجة – واحد من الأنواع الثلاثة للأسئلة التي يمكنك استخدامها لتنشيط عملية الحث الذاتي، تعظيم الأسئلة المزعجة مشكلة جمهور المستمعين في نظرهم وتحفزهم على حث أنفسهم بخصوص الحل الذي تقترحه، بالإضافة إلى استخدام هذا النوع من الأسئلة لتنشيط الحث الذاتي عند جمهور المستمعين، فإنه من الممكن استخدام الأسئلة الموجهة (الموصلة) لتعيد هيكلة ما يتذكره جمهور المستمعين «هل تحب هذه السمة (الصفة) في البرمجية الحاسوبية؟». يمكنك أيضا استخدام

الأسئلــة البلاغيــة (البيانية) تلــك التي تــؤدي في الإجابة التي تريدهــا مــن جمهــور مستمعين (تــروون كــم المشــكلات التي تواجهونهــا دون هذه البرمجية. تخيلوا ما كان يحدث لو أننا لم نبدأ في استخدام هذه البرمجية).

9 - الإجابة (أ) هي: إن توضيح اقتناعك (اعتقادك فيما تقترحه). تقبلك لآراء واقتراحــات الآخرين، يعتبر طريقة مثلى في إثبات مصداقيتــك وموثوقيتك عند جمهور المستمعين. تشتمل الطرق الأخرى لكسب هذه المصداقية على متابعة الوعود والالتزامات، الاعــتراف بإسهامات الآخرين، وضــع اهتمامات الآخرين قبل اهتماماتك، الاعتراف بأخطائك ونقاط الضعف فيك. وعندما تتصــرف بأمانــة ومصداقيــة فإنك سوف تحصــل على سمعة جيدة لكونك صادقا فيما تقول، وإذا ما اجتمع ذلك مع الخبرة التــي تتمتع بها، فإن كســب ثقة الآخرين سوف تــؤدي إلى بناء وتحسين سمعتك الشخصية.

10 - الإجابة (ج) هي: بتقديم موقف معارضيك على موقفك أنت، فإنــك بذلــك توضح قبولــك لمواقفهــم، ومن ثم زيــادة تقبلهم لــك. وعندما يتحــول المعارضون إلى هــذه الحالــة، فإنه يكون مــن السهل عليهم سماع تحديــك لأدلتهم وتقديم حلول جديدة وجيــدة. إذا كان من الممكــن، عليك أن تتأكد مــن إدراج أفكار هؤلاء المعارضين واقتراحاتهم في الحل الذي تقترحه.

للمزيد من المعرفة

مقالات:

1- Robert B. Cialdini. «Harvard the science of persuasion. «Harvard Business Review Onpoint Enhanced Edition (October 2001).

يسلط هذا المؤلف الضوء على محركات الحث – الطرق المختصرة التي ينتهجها الناس في اتخاذ القرارات عندما تبدو الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموقف، أو عندما يكونون متعبين أو مشوشين. وبناء على ما تعلمه هذا المؤلف من العلوم السلوكية، فقد توصل إلى هذه العوامل: الحب (يحب الناس أولئك الذين يحبونهم)، التبادلية (يرد الناس الجميل بنفس الطريقة)، الدلائل الاجتماعية (يميل الناس إلى اتباع من يتشابهون معهم)، الثبات (يميل الناس إلى احترام وتقدير مع الالتزامات الواضحة، السلطة (يميل الناس إلى الرجوع إلى الخبراء) والندرة (يميل الناس إلى الحصول على الكثير مما لا يمتلكونه).

2- Robert B. Cialdini. «The language of persuasion, «Harvard Management update (September 2004).

افترض أنك تقوم بالإعداد لاجتماع مهم مع بعض الأشخاص الذين كنت تعمل معهم لسنوات طويلة. ربما يكون هناك زميل لك في المديرين الذين تريد إقناعهم بالمبادرة التي تتقدم بها لكن يختلف موقفهم بخصوص هذه المبادرة عن موقفك، أو بعض الموظفين الذين يعملون بالشركة منذ مدة طويلة وتأمل أن يقبل هذا الشخص مجموعة من المسؤوليات الجديدة التي سوف تأخذه بعيدا عن المهام التي تعود أن يؤديها، افترض أيضا أنك تتوقع شيئا أكبر من مجرد المعارضة أو المقاومة، هل هناك ما يمكنك قوله في بداية اجتماعك مع زملاء العمل بهدف تخفيض درجة ترددهم في التعاون معك أو خطتك؟ ربما تكون هناك تعليقات بسيطة تستطيع إبداءها والتي يمكن أن تقنع زملاءك في نفس الاتجاه الذي تنشده. ولكي تكتشف ما يمكنك قوله، عليك أن تنحي مكان العمل جانبا وأن تقوم بمعالجة هذا الأمر في إطار آخر يمكن فيه مناقشة تعارض المصالح وليكن هذا الإطار العلاقة العاطفية، تعلم كيف تحث الآخرين تجاه وجهة نظرك.

3- Gary A. Williams and Robert B. Miller. «Chance the way you persuade.) Harvard Business Review Onpoint Enhanced Edition (May 2002).

يشجع المؤلف الأشخاص الذين يقومون بعملية الحث أن يقوموا بتفصيل جهودهم لتتلاءم مع أساليب متخذي القرارات الذين

يريـدون حثهـم. يختلف النـاسـ في مفاضلتهـم لفكـرة معينة دون الأخـرى، ولذا يحتاج كل منهم إلى نوع معين من المعلومات بخطوات معينة في عملية اتخاذ القرارات.

هنـاك خمسة أساليب يمكن أن يواجهها من يقومون بالبحث في مكان العمل: (1) المبدع ذو الشخصية البراقة (من السهل أن يكون مستبـداً لكنه يبنـي القرار النهائي على المعلومـات المتوازنة)، (2) المفكـر (يحتاج إلى التفصيلات الكثيرة، (3) المتشائم (يتحدى كل نقطة من نقاط البيانات)، (4) التابع (يعتمد على قراراته الماضية أو قـرارات الآخرين)، (5) المتحكـم (يطبق فقط أراءه هو). وضع المؤلـف إستراتيجية لـكل أسلوب من هذه الأساليـب الخمسة وأورد العديد من الأمثلة عن كيفية تطبيق ذلك.



الكتب

1- Howard Gardner, Changing Minds: The Art and Science of changing our own Ming and other people>s Mind. «Harvard Business School press 2004.

من الصعب تغيير عقول الآخرين. عليك أن تسأل أي رجل بيع أو مستشار حاول إقناع المستهلكين للتحول من ماركة معينة لأخرى، أو أي رئيس مجلس إدارة حاول أن يغير ثقافة المنشأة التي يعمل فيها، أو أي شخص حاول أن يصلح علاقته مع صديق من أصدقائه، تتجه معظم نواحي الحياة إلى تغيير العقول، ومع ذلك فإن هذه الظاهرة هي من أقل الظواهر التي يمكن فهمها، في التجارب البشرية المألوفة، في هذا الكتاب، يقدم هاورد جاردنر – العالم السيكولوجي المشهور في جامعة هارفارد والتي أحدثت كتاباته ثورة عارمة في معتقداتنا عن الذكاء والإبداع والقيادة – إطارا جديدا لفهم ما يحدث عندما نقوم بتغيير عقولنا وكيف تؤثر على هذه العملية. وبناءً على سنوات من البحث في هذا المجال بالإضافة إلى العديد من الحالات العملية من أشهر القادة في مجال الأعمال، بل

وفي مجال السياسة والفنانين والأشخاص العاديين حدد جاردنر سبعة عوامل قوية تدفع أو تعوق تغييرات جذرية من طريقة معينة في التفكير إلى طريقة أخرى جديدة.

2- Harry Mills, Artful persuasion: How to command Attention, Change Minds, and influence people, New York AMACOM 2000.

يوضح مايلز أننا نستطيع أن نتعلم مهارات الحث، ففي هذا الكتاب، يكتشف مايلز سيكلوجية الحث ويوضح كيف استطاع العديد ممن يقومون بعملية الحث تطبيق هذه المهارات.

وباستكشاف القوى الظاهرة والمستترة، يقدم مايلز إرشادات عملية للتعامل مع أقسى التحديات التي تواجه عملية الحث، مثل كسب جمهور المستمعين المتعصب، التواصل العاطفي مع هذا الجمهور، ثم تشجيع جمهور المستمعين على الحث الذاتي في دعم أفكارك.



برامج التعليم الإلكتروني

1- Case in Point. Boston: «Harvard Business school publishing 2004.

تشتمل هذه المجموعة على عدد من الحالات العملية تساعد في إعداد مديري الإدارة الوسطى والعليا للعديد من تحديات القيادة. تقدم هذه (السيناريوهــات) القصيرة محتوىً متكامــلاً لتكوين وجهة نظر أكثر تركيزا على موثوقية حياة القادة. تشتمل موضوعات هذا الكتاب على: وضع إستراتيجية للتخلص من معوقات التطبيق، والتعامل مع التغيير، وبنــاء الحالة العملية للأعمال، ورعايــة ولاء المستهلكين، وفهم الذكاء الاجتماعــي، وكذلــك اتخاذ القــرارات الأخلاقية، تطويــر وجهة نظر تتسم بالعولمة، رعاية الإبداع، تعريف المشكلات، اختيار الحلول، إدارة التفاعــلات الصعبــة، تطبيق وتفعيل دور المــدرب (الموجه)، التفويض بهــدف النمو، إدارة الإبداع، التأثير على الآخرين، إدارة الأداء، توفير التغذية الارتجاعية، ثم الحفاظ على المواهب.

2- Influencing and motivating others. Boston: «Harvard Business School publishing 2001.

مـن خلال الحـالات العملية في هـذا البرنامج، سـوف تكتشف كيـف يمكنك تحفيز الموظفـين بهدف الإتقان والتميـز؟ لماذا تعتبر قيادة الموظفين أكبر صعوبة من التأثير على الأنداد والنظراء؟ كيف تقـوم بعلمية الحث من خلال التفاوض والتسوية أو الحل الوسط؟ في هذا البرنامج، هنـاك العديد من الخطوات والنصائح والأدوات التي سوف تساعدك في تحويل ما تعلمته إلى أفعال، وبناء على عمل جي كوجـنر، فردريك هيرزبـرج، روبرت شيفـر، روجرفيشر وآلن شـارب، فإن هذا الكتاب يقـدم لك الأفـكار والأساليب التي تحتاج إليها لتحسين مهاراتك في الحث.

3- Productive Business dialogue. Boston: «Harvard Business School publishing 2002.

يوضـح هـذا البرنامـج للمديريـن كيفيـة صياغة محادثـة تستند إلى الحقائـق كما أنه يوضـح كيفية تقليل (تدنيـة) الأساليب الدفاعية والاستفـادة من أفضل طرق التفكـير لجميع المشتركين في موقف ما من المواقـف، يقدم لك هـذا الكتاب فكـرة «سلم الاستنبـاط (أداة تساعد المشاركـين في حـوار معين من فهم الفـروق بين الحقائـق، والتفسيرات والنتائج. يشرح هذا البرنامج كيف أن تفصيل وتوضيح مثل هذه الفروق يمكن أن يؤدي إلى تحسـين إنتاجية الاجتماعات والمناقشات ومن خلال الحـالات العملية (والسيناريوهـات) الفعلية، سـوف تستطيع ممارسة هيكلة التفاعلات التي تؤدي إلى تنظيم التعلم ومن ثم قرارات أفضل.

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات

ملاحظات